

LA PIETRA SCARTATA

**Promuovere il dono
per costruire comunità**

LA PIETRA SCARTATA

**Promuovere il dono
per costruire comunità**

LA PIETRA SCARTATA

**Promuovere il dono
per costruire comunità**

a cura di Bernardino Casadei



INDICE

| | | |
|--|--------|-----|
| La promozione del dono come vocazione | pagina | 9 |
| IL DONO NELLA NOSTRA SOCIETÀ | | 13 |
| Donare per esistere | | 15 |
| La donazione: generosità e opportunismo nel codice civile | | 29 |
| Liberalità ad enti non profit: un ripensamento delle regole civilistiche | | 39 |
| I profili tributari del dono | | 45 |
| Il dono e l'importanza del settore non profit nella teoria economica | | 51 |
| L'economia sperimentale applicata ai comportamenti altruistici | | 59 |
| COME COMUNICARE | | 67 |
| Comunicare il dono | | 69 |
| Comunicazione interpersonale non scritta | | 77 |
| CREARE RELAZIONI | | 91 |
| Costruire e coltivare relazioni | | 93 |
| Valorizzare il patrimonio relazionale | | 101 |
| Vie, strumenti, impatti della nuova filantropia strutturata | | 105 |
| Donare oltre la vita | | 113 |
| Creare partnership coinvolgendo le imprese | | 119 |
| Mobilitare i volontari oggi | | 127 |
| ALCUNI STRUMENTI | | 141 |
| Le fondazioni di comunità, primi intermediari filantropici italiani | | 143 |
| Le misure che contano: dal software alla strategia CRM | | 149 |
| L'importanza dei social network e della comunicazione online | | 157 |
| Il telemarketing per il fundraising | | 163 |
| LE SFIDE DI UNA PROFESSIONE | | 171 |
| La promozione del dono e la valutazione | | 173 |
| Abitare i paradossi: il promotore del dono come ruolo di frontiera | | 183 |

La promozione del dono come vocazione

di Bernardino Casadei

Questo volume è il frutto dei contributi di alcuni dei docenti coinvolti nel Master per promotori del dono che è nato dopo due anni di sperimentazione nell'ambito di un progetto di impatto collettivo ideato dalla Fondazione Provinciale della Comunità Comasca con l'obiettivo di combattere la dispersione scolastica dando vita ad un'iniziativa che mirava a prendersi cura dei ragazzi dalla culla alla carriera.

L'idea originale era che il terzo settore avrebbe potuto rivelarsi un'importante fonte di occupazione per le nuove generazioni, ma che per garantire la sua sostenibilità esso avrebbe dovuto diversificare le proprie entrate, anche attraverso la mobilitazione di donazioni. La formazione di promotori del dono aveva il duplice obiettivo di formare dei professionisti di cui il settore ha un evidente bisogno e, nel contempo, creare le condizioni affinché gli enti non profit potessero avere le risorse per meglio retribuire il proprio personale.

Ben presto ci si è resi conto che grazie all'approfondimento del dono sarebbe stato possibile affrontare tre sfide:

1. Come evitare gli alti tassi di turnover, vacancy e burnout che caratterizzano la professione del fundraiser negli Stati Uniti;
2. Come evitare che l'impegno degli enti del terzo settore generi dei palliativi che finiscono per perpetuare le ingiustizie che vorrebbe combattere;
3. Come evitare che la presente crisi si trasformi in un declino che priva la nostra civiltà di futuro e speranza.

Per quel che riguarda la prima sfida, alcune ricerche svolte negli Stati Uniti hanno mostrato come i problemi indicati possono essere superati quando l'obiettivo cessa di essere i soldi, ma diventa le relazioni. Le donazioni non sono più un fine, ma diventano un indicatore dell'efficacia della propria attività di comunicazione e della qualità delle relazioni che sono state create grazie al coinvolgimento della propria

comunità di riferimento. Questo approccio che pone il donatore e non il suo portafoglio, al centro, si è rivelato particolarmente efficace, anche in termini di raccolta, ma per essere implementato impone un ripensamento del ruolo dell'organizzazione, la quale cessa di essere il protagonista, ma diventa lo strumento che viene messo a disposizione del donatore, affinché quest'ultimo possa realizzare il cambiamento sociale che gli sta a cuore. Questo significa che non è più l'organizzazione che, grazie al contributo dei donatori, ha fatto tanto, ma sono i donatori che, utilizzando la struttura che l'ente mette a loro disposizione, hanno fatto tanto. Può sembrare una sfumatura, ma si tratta di una sfumatura che ha parecchie conseguenze in termini pratici ed operativi, soprattutto per quel che riguarda la comunicazione che deve essere profondamente rivista sulla base di questi principi.

Più complessa è la seconda sfida che vede troppo spesso gli enti non profit relegati al ruolo di tappabuchi, meri erogatori di quei servizi che altri non vogliono o non possono gestire e il cui unico fattore competitivo sta nel pagare poco e male i propri collaboratori. Solo attraverso la riscoperta e l'approfondimento della propria missione è possibile non essere funzionali a quel sistema economico sociale che genera le ingiustizie che si vorrebbe combattere. Anche in questo caso i servizi erogati non devono essere il fine, ma la conseguenza della finalità ideale che si vuole perseguire e che non può essere in nessun caso sacrificata per ragioni economiche. La promozione del dono può rivelarsi un fattore fondamentale in questo processo, non solo per le risorse che essa mobilita, dato che è l'attività economica più redditizia che un ente non profit possa implementare, con un ritorno sugli investimenti che spesso supera il 100%; ma anche e soprattutto perché costringe l'organizzazione a concentrarsi sulla propria missione. I donatori infatti non donano per i servizi erogati, ma per la missione che viene perseguita.

Decisamente più impegnativa è la terza sfida. Se il malessere della società del benessere, testimoniato non solo dai problemi ecologici e demografici, dalle disuguaglianze in aumento, dall'inefficacia degli ascensori sociali, ma anche dal crescente uso di droghe e psicofarmaci, non è congiunturale e non è neppure la conseguenza di problemi che possono risolti all'interno del modello sociale esistente, come mostrano i sostanziali fallimenti delle tanto invocate riforme, diventa indispensabile individuare un paradigma alternativo. Dato però che il secolo scorso ci ha tragicamente insegnato come le rivoluzioni necessariamente tradiscono se stesse, l'unica speranza consiste nella riscoperta di una verità che la civiltà moderna ha ignorato per farla rivivere, così come è stato per il Rinascimento e il Risorgimento. È infatti impossibile sperare di risolvere un problema partendo dai fattori che l'hanno generato.

È interessante notare come il pensiero moderno debba necessariamente concludere col negare l'esistenza stessa del dono, dato che le categorie di cui dispone non possono cogliere l'essenza di un'esperienza che è contemporaneamente altruistica ed egoistica (quasi tutti i donatori testimoniano di avere ricevuto di più di quanto hanno dato). Eppure il dono è costantemente presente nella vita di ogni essere umano, non solo durante le feste o nell'intimità della famiglia, ma anche nella vita economica: non vi è impresa che possa prosperare se al suo interno non vi è il dono, ossia la presenza di comportamenti che vengono fatti in quanto giusti e non per ragioni strumentali o perché imposti da norme e regolamenti.

Il dono non è infatti rinuncia o sacrificio, ma uno scambio fondato sulla libertà, il cui fine non è la cosa scambiata, ma la relazione che si crea. Basterebbe questa definizione per capire come, in una società in cui ciò di cui le persone sentono maggiormente il bisogno sono i beni relazionali e l'essere riconosciuti nella propria dignità, il dono possa avere un ruolo fondamentale per il benessere di tutti. Se a ciò si aggiunge la dimensione etica della libertà, che non consiste nell'assecondare le proprie passioni, ma nella capacità di riconoscere ed amare ciò che è bello, buono e giusto, dovrebbe essere evidente come il vivere il dono sia un'esigenza imprescindibile per ogni essere umano degno di questo nome.

Per questo il dono, che è stato giustamente definito un fatto sociale totale, può trasformarsi nella pietra che, scartata dai costruttori, può diventare testata d'angolo di un nuovo e più umano edificio sociale. Ma perché ciò accada è necessaria la presenza di un soggetto sociale che abbia un interesse soggettivo nel promuoverlo e diffonderlo. Il terzo settore potrebbe essere tale soggetto, dato che grazie al dono può migliorare le proprie capacità comunicative, mobilitare risorse e riscoprire la propria identità. Purtroppo sono ancora poche le organizzazioni consapevoli di tutto ciò. Da qui la necessità di dar vita ad un'intensa attività culturale a cui questo libro e lo stesso Master sperano di dare un pur modesto contributo.

**IL DONO
NELLA
NOSTRA
SOCIETÀ**

Donare per esistere

di Lorenzo Biagi

Sempre di più le rilevazioni sullo stato di salute delle nostre società, pur senza abbandonare la statistica, quando sono alla ricerca della causa ultima di una situazione globalmente incandescente e chiaramente fuori controllo, mettono mano a qualcosa che poco ha a che fare con il pensiero calcolante: tirano fuori la parola ‘senso’. Abbiamo un problema col senso della nostra esistenza, un senso meno astratto che mai perché evoca il nostro modo di abitare il mondo, questo nostro mondo, che ci siamo costruiti noi. E oggi questo problema con il senso è ancora più acuto che mai perché stiamo diventando sempre più consapevoli che avremmo potuto costruirci un mondo diverso, avremmo potuto vivere in maniera diversa, soprattutto avremmo potuto stare insieme in maniere molto diverse e fare società altre rispetto a quella che ci ritroviamo. Quindi non si tratta di una crisi di senso alla maniera classica del termine, magari come aveva intravvisto Nietzsche, perché ciò che ora rende questa crisi qualcosa di lacerante è la chiarezza che le nostre esistenze avrebbero potuto fare scelte molto diverse da quelle che abbiamo fatto. Non si tratta di rimpianti e recriminazioni, ma di quella che Emmanuel Mounier chiamava ‘cattiva coscienza’ ossia il fatto limpido dentro di noi e come società che se oggi stiamo male davvero è perché non possiamo incolpare nessuno al di fuori di noi stessi, al di fuori del culto che abbiamo tributato e che ci è stato insegnato a tributare alla nostra cosiddetta civiltà, sottotitolata con la presunzione che tutte le altre non erano affatto civiltà... Stiamo male e viviamo male perché oltretutto non riusciamo nemmeno ad “augurarci qualche piccolo miglioramento della nostra condizione intrinsecamente squallida e, si spera, di intraprendere un’azione drastica per impedire qualsiasi imminente disastro assoluto”¹. Il *fatto culturale totale* di questa nostra condizione è quello che Ignazio Silone, in tempi non sospetti, aveva definito “nichilismo di massa”², ossia il fatto che nella stragrande maggioranza delle nostre convinzioni più personali abbiamo finito per arenarci sull’idea che non c’è più un futuro per cui lottare e in vista del quale traguardare un esistere diverso e migliore per il quale valga la pena di impegnarsi. Semplicemente non c’è futuro e accettiamo passivamente il mondo così com’è. Peggio: continuiamo a *consumare* il mondo anche se di esso rimane ben poco.

Domande scomode

A dispetto di quello che stiamo vivendo, da una guerra all'altra, tra una selva di disuguaglianze, travolti dall'accavallarsi dei dati sulla catastrofe ecologica, tra uno sbarco e l'altro di migranti in fuga da guerre, desertificazioni e ingiustizie sociali ed economiche, e in cui ci viene ripetuto allo sfinitimento che il "libero mercato" è il risultato naturale e necessario della natura umana, e non abbiamo altra via d'uscita che di continuare a immolarci sull'altare della 'crescita', quando tutto ci dice che non è affatto una via d'uscita ma ciò che ci porta speditamente verso il baratro, in una situazione siffatta occorre proprio affondare ancora di più in quella cattiva coscienza e iniziare almeno a farci delle domande. Come quelle che ci ha posto papa Francesco in *Laudato si* al n.160: "Che tipo di mondo desideriamo trasmettere a coloro che verranno dopo di noi, ai bambini che stanno crescendo? Questa domanda non riguarda solo l'ambiente in modo isolato, perché non si può porre la questione in maniera parziale. Quando ci interroghiamo circa il mondo che vogliamo lasciare ci riferiamo soprattutto al suo orientamento generale, al suo senso, ai suoi valori. Se non pulsa in esse questa domanda di fondo, non credo che le nostre preoccupazioni ecologiche possano ottenere effetti importanti. Ma se questa domanda viene posta con coraggio, ci conduce inesorabilmente ad altri interrogativi molto diretti: A che scopo passiamo da questo mondo? Per quale fine siamo venuti in questa vita? Per che scopo lavoriamo e lottiamo? Perché questa terra ha bisogno di noi? Pertanto, non basta più dire che dobbiamo preoccuparci per le future generazioni. Occorre rendersi conto che quello che c'è in gioco è la dignità di noi stessi. Siamo noi i primi interessati a trasmettere un pianeta abitabile per l'umanità che verrà dopo di noi. È un dramma per noi stessi, perché ciò chiama in causa il significato del nostro passaggio su questa terra"³.

Domande che non riguardano tanto la distinzione tra credenti e non credenti ma la divaricazione tra persone coraggiose e persone non coraggiose. Si deve trovare il coraggio di porre queste domande per uscire da quel nichilismo di massa evocato da Silone. Ancora più coraggio dobbiamo coltivare per incamminarci verso risposte che rovescino il *paradigma moderno incentrato sul potere* – politico, militare ed economico – che ricerca la propria giustificazione nel mito, nelle religioni e nell'etica e dove le conseguenze di questa relazione fondamentale (potere-guerra-mercato-denaro) sul pensiero umano sono ben davanti ai nostri occhi ogni giorno. Infatti, guardando alla società in cui viviamo e al suo modello estrattivista-consumista dove concentrazione e accumulazione di ricchezza e di potere ("Ci pensate? – diceva Graeber – Lo 0,1 per cento della popolazione mondiale controlla più del 50 per cento della ricchezza!"), crescono insieme a vista d'occhio, guidando la nostra società verso il collasso ambientale e climatico, ma anche sociale, è chiaro che dobbiamo uscire da questo meccanismo infernale.

Se vogliamo iniziare a vivere in modo veramente umano, dobbiamo iniziare a chiederci: perché viviamo le vite che viviamo – se siamo consapevoli oggi più che mai – che possiamo e dobbiamo costruire un'altra forma di vita? E che dobbiamo scegliere

definitivamente se esistere o funzionare: perché abbiamo accettato di diventare un mero 'bilancio di competenze' governato da un algoritmo ottimista, e perché ci siamo lasciati convincere che saremo migliori e più felici se ci lasceremo 'aumentare' dalle macchine?⁴ A questo punto, come osservano Graeber e Wengrow, se abbiamo vissuto per gran parte della nostra storia facendo avanti e indietro tra sistemi politici, economici, culturali diversi, come mai ora siamo così bloccati? In particolare, se gli scambi di mercato sono un universale culturale, ma la loro preponderanza sugli altri tipi di relazione sociale è uno sviluppo recente (e quindi reversibile), legato al successo del capitalismo, perché non possiamo 'immaginare' concretamente di plasmare un altro modo di fare scambi e di creare relazioni sociali ed economiche? "È imperativo rompere il tabù che circonda ogni tentativo di creare qualcosa di migliore delle vite che viviamo" (D. Graeber). Diventa particolarmente rilevante oggi, nello scenario del nichilismo di massa in cui non sembra esserci né l'audacia culturale né lo spazio politico per rivedere la struttura delle nostre società nonostante le sfide epocali che stiamo vivendo, incamminarsi per sentieri fuori mano...

La narrazione dominante

Perché il nostro modo e approccio mentale all'economico si è sedimentato progressivamente, fino a diventare dogma inscalfibile, grazie alla narrazione dominante dell'homo oeconomicus per 'natura'. Per contro oggi sembra che quasi tutto quello che la scienza economica ha da dire sulla storia economica dell'umanità, sia stato smontato dalle scoperte archeologiche e antropologiche degli ultimi cento anni. La scienza economica ha iniziato non da una ipotesi di ricerca – come ci si sarebbe dovuto attendere da una scienza degna di questo nome – bensì da una tesi di ontologia umana, propagandata da tutti gli officianti della libera concorrenza, ossia che il movente essenziale degli esseri umani è il desiderio di massimizzare i propri piaceri, benessere vari e possedimenti materiali (in una parola, la propria "utilità") e che quindi ogni interazione umana significativa chiede di essere analizzata in termini di relazioni mercantili. All'origine, spiega il canone che ci ha plasmato, c'era il baratto. Per ottenere ciò che si desiderava si era obbligati a scambiare direttamente un bene per l'altro. Ma siccome non era pratico, fu necessario inventare la moneta e farne il mezzo di scambio universale. Le tecniche di scambio che apparvero in seguito (il credito, la finanza, le Borse) non furono altro che semplici conseguenze logiche di questa prima invenzione. Ma se si comincia a pensare che il mercato è il modello per tutto il comportamento umano, le conclusioni non possono essere che queste⁵. Dopo tutto anche noi senza rendercene conto assumiamo il presupposto che "nessuno fa qualcosa per niente, ma ha sempre un interesse più o meno nascosto", e che se si va oltre l'apparenza si finisce sempre per scoprire, dietro ogni azione umana, una strategia di calcolo egoista. La tesi di gran parte dei teorici neoliberalisti è che questa strategia egoista costituisca sempre e necessariamente la verità profonda di ogni movente e agire umano⁶. La narrazione economica dunque non tiene in conto che nella

vita quotidiana la generosità e spesso una sincera preoccupazione per il bene altrui costituiscono di fatto moventi significativi dell'agire umano. Quest'ultimo dato è invece ben avvalorato dalle scoperte e dalle numerose osservazioni svolte dal sapere antropologico, in un campione di esperienze davvero consistente e sorprendente. Ma il sapere antropologico, in particolare quello dell'antropologia economica, è rimasto "tradizionalmente indietro rispetto all'economia nel ricoprire funzioni direttive, di scelta, consulenza e assistenza nei meccanismi di interazione politica mondiale. Sono i capitali e le statistiche che fanno la Storia maiuscola, non la cultura e le caratteristiche di una società. Lo dimostra il fatto che, sebbene evitabili, molti errori nei piani di sviluppo di paesi 'economicamente meno avanzati' sono stati commessi seguendo indicazioni troppo spesso di natura meramente economica, ma per lo più scevre di contenuti antropologici"⁷⁷. La visione aristotelica dell'uomo come 'essere vivente sociale' viene scalzata come troppo 'buonista' a fronte della più 'oggettiva' e scientifica concezione hobbesiana della natura umana 'egoista per natura', finché Adam Smith con il suo saggio "La ricchezza delle nazioni" (1776), avvalorando quest'ultima visione, postula i principi di quella che si vuole 'scienza economica' (moderna) articolata su 'individui' che per l'appunto scelgono mossi da una logica egoista che gli imporrebbe di perseguire interessi individuali e, nei casi estremi, ad arrivare anche alla violenza e alla sopraffazione sugli altri. Così l'economia ha fondato il successo dei suoi massicci interventi sulla società umana sui postulati di comportamento razionale (massimizzante) e auto-interessato (egoista), dimostrando che nel mercato si realizzano scambi perfino mutuamente vantaggiosi proprio là dove gli individui perseguono esclusivamente i propri interessi personali. Nell'evoluzione della scienza economica l'egoismo razionale è diventato non tanto descrizione quanto prescrizione del comportamento dei soggetti economici nel mercato. Si deve assistere agli esiti nefasti negli ultimi cinquant'anni di questa prescrizione per essere qualificata come 'riduzionista' in quanto ha ridotto l'essere umano al comportamento razionale ed egoista dei singoli individui. L'egoismo razionale è così diventato il canone del comportamento umano in generale, e quindi indebitamente ben oltre il campo economico. La politica, il crimine, la famiglia, la scuola, la sanità, l'informazione..., tutto doveva rientrare nell'ambito del paradigma "economico". "Era iniziato l'imperialismo dell'Economia sulle altre scienze sociali. Il risultato, sotto il profilo etico, è stato deprimente. L'estensione di ciò che è possibile comprare, della visione "mercantistica" dell'esistenza, ha corrotto molte relazioni sociali e trasformato in merce il corpo e la mente di molti uomini e donne (come notato dal filosofo morale di Harvard Michael Sandel), finendo per "giustificare" comportamenti effettivamente anti-sociali in quanto "normali" espressioni dell'interesse individuale in azione. Ma è ora che si ripari anche ai guasti politici ed etici prodotti dall'imperialismo degli economisti, col loro egoismo razionale esportato in ogni campo delle scienze sociali"⁷⁸. E non solo. Tanto che Serge Latouche osserva che "l'economia ormai è una religione. Tutto viene visto e interpretato attraverso il prisma dell'economia. Se vogliamo che l'uma-

nità abbia un futuro dobbiamo uscire da questa logica. C'è bisogno di creare quello che io definisco un movimento di ateismo economico. L'economia va desacralizzata. Attualmente siamo tutti prigionieri dei mercati"⁷⁹. Una religione con i suoi 6 dogmi intoccabili: il "selvaggio individualista"; la naturalità dell'homo oeconomicus o del "selvaggio barattante"; l'uomo, animale utilitarista; la democrazia viene dal mercato; questo è il migliore dei mondi possibili; infine il dogma della "crescita economica illimitata"⁸⁰. Non si può però fare a meno di constatare l'onnipresenza della metafora religiosa nel discorso economico, come mostrava il pamphlet scritto nel 2005 da Michel Piquemal, alias Kosi Libran, *Le prophète du libéralisme*⁸¹, dove l'economia si appropria di tutti gli attributi del fenomeno religioso, con tanto di chiese (le banche), cattedrali, comprese quelle nel deserto (le imprese), profeti, santi, sacerdoti (gli agenti di cambio), fedeli (gli azionisti), martiri, altari, sacrifici, miracoli, sacramenti e inferno. Una religione che esige dalle masse dei credenti una fede cieca, assoluta, irrazionale, generata proprio da quella modernità che pretendeva di demistificare gli idoli e che effettivamente ha distrutto "la tradizione, i pregiudizi e le vecchie divinità, ma in nome di altre divinità ancora più potenti e tiranniche: la Razionalità, il Progresso, la Scienza, la Tecnica, lo Sviluppo economico. A questi idoli, oggetti di culto, devozione e sacralità inauditi, sono state offerte innumerevoli vittime come sacrificio"⁸².

Una contro-narrazione

Per introdurci al seguente passaggio ci può illuminare quanto scrive Anna Cossetta: "È capitato a tutti, credo, di ricevere qualcosa che non ci si aspettava: un regalo troppo bello e costoso o un misero cucchiaino di legno da un possibile – forse – affascinante fidanzato. Il dono lascia sempre interdetti e pieni di domande. Parla di noi, della relazione che nasce, esiste, si dipana e si svolge così, tra un dono e l'altro, tra un'attenzione e un'idea. Il dono è un fatto essenziale, che tutti noi abbiamo incontrato, sul quale ci siamo scervellati, annoiati, stupiti, divertiti. Eppure all'università del dono non si parla mai. E anche gli esami di economia (micro, macro, politica economica, econometria ecc.) non ne accennano. Il dono non piace all'economia neoclassica perché scardina uno dei suoi principi essenziali: il dono non massimizza l'utilità individuale. Il dono non è individuale, ma relazionale, sempre"⁸³. La sottolineatura di Cossetta è animata da concretezza e franchezza, ci porta al cuore di una narrazione alternativa e della sua fatica ad entrare nei luoghi della odierna formazione economica. Soprattutto ci introduce in una nuova prospettiva: se si abbandona quella rozza e cinica ontologia dell'umano e si mette da parte il mito fondativo del baratto, si viene a scoprire con il lavoro di Marcel Mauss⁸⁴ che non soltanto la maggior parte delle società non occidentali non pensano l'essere umano come homo oeconomicus e non si basano sui principi del mercato, ma che questo vale ugualmente per la maggioranza di noi occidentali moderni, e soprattutto ci si trova di fronte a comunità dove *gli individui intrattengono relazioni morali anteriori allo scambio*⁸⁵. Dal saggio maussiano

del 1924, l'antropologia ha continuato a raccogliere testimonianze e molti esempi di società presso cui il dono costituisce uno degli elementi fondanti. Relazioni che Mauss per primo racchiude in quello che definisce il “fatto sociale totale del dono”, inteso come dare-ricevere-contraccambiare, dove – è questa la scoperta fondamentale – non conta la cosa scambiata ma il legame che si viene ad inaugurare.

Mauss, in altri termini, si rese presto conto che nessuna società si è mai fondata sul baratto e tanto meno su un homo oeconomicus. Al contrario, ciò che gli antropologi scoprivano a cavallo tra '800 e '900 erano società nelle quali la vita economica si ispirava a principi profondamente differenti¹⁶. I beni e gli oggetti circolavano fondamentalmente sotto forma di doni e tutto ciò che assumeva rilevanza nell'azione “economica” si basava su una dimostrazione di liberalità. Poteva succedere che queste “economie del dono” diventassero molto competitive, ma secondo una logica radicalmente opposta alla nostra: i ‘più competitivi’ non erano coloro che accumulavano di più, ma coloro che donavano di più, tanto da innescare *drammatiche sfide di generosità*. Marcel Mauss ha dimostrato che i doni, nelle società primitive, non avevano alcun valore materiale. Contavano come simboli della relazione sociale, e nello stesso tempo erano un dinamismo diverso da quella che noi oggi conosciamo come *carità*. Talvolta esprimevano anche spirito aggressivo e agonismo. Il dono è un simbolo e rispetta la legge della reciprocità. È la circolazione di un debito che può essere invertita ma non fermata. Oggi noi abbiamo anche scoperto che il dono ha a che fare con la costruzione dell'identità, individuale e collettiva. In questa logica anche l'egoista non vuole tanto possedere, quanto 'essere riconosciuto'. Intendiamoci: anche il dono può essere interessato ma le indagini sociologiche mostrano che “è più interessante essere disinteressati”. Il disinteresse paga. “La gente crede che il dono e la generosità siano inutili fronzoli, sentimenti polverosi gettati in soffitta. Questa idea viene fatta valere con un bombardamento quotidiano dal modello economico dominante, secondo il quale non solo il mercato e gli scambi monetari ma anche l'apprendimento, il matrimonio, la fede religiosa, l'amore e l'odio, la giustizia e il delitto, sono regolati dalla logica egoistica”¹⁷. E invece il dono ha un ruolo oggi come lo aveva nel passato delle società umane: c'è la persistenza e la forza del carattere originario dell'obbligo di “dare-ricevere-restituire”, che non è proprio soltanto delle civiltà arcaiche ma si estende anche alle società contemporanee. L'uomo non è mosso unicamente dall'interesse individuale, ma si nutre di senso a partire dalla forza della reciprocità che si trova nella socialità primaria.

Gli antropologi hanno documentato una varietà infinita di sistemi economici che non usano il denaro quando i beni vengono scambiati, ma non hanno sviluppato dei veri e propri principi generali. Merito di Mauss è di aver notato che in quasi tutti questi sistemi, ognuno si comportava come se stesse semplicemente ‘regalando’ qualcosa ad un altro, negando in modo deciso di aspettarsi qualcosa in cambio. Ma in realtà tutti sottintendevano delle regole implicite e coloro che ricevevano si sentivano obbligati ad offrire qualcosa in cambio. Ciò che affascinava Mauss era il fatto che ciò sembrava essere

universalmente vero, persino oggi: “una parte considerevole della nostra morale e della nostra stessa vita staziona tuttora nell'atmosfera del dono, dell'obbligo e, insieme, della libertà. Non tutto per fortuna, è ancora esclusivamente classificato in termini di acquisto e di vendita. Le cose hanno ancora un valore sentimentale oltre al loro valore venale, ammesso che esistano valori soltanto venali. Non c'è solo una morale mercantile. Esistono persone e classi che conservano i costumi di un tempo, ai quali ci uniformiamo quasi tutti, almeno in certi periodi dell'anno o in certe occasioni”¹⁸.

Ma perché la dinamica del dono si articola in questo modo? Qual è la forza che ci fa sentire in obbligo di offrire un controdono? Si tratta di un punto molto importante, e dimostra che esiste sempre una qualche moralità sottesa a quella che chiamiamo ‘realtà economica’: si ritorna al punto decisivo ossia che gli individui intrattengono relazioni morali anteriori allo scambio¹⁹. In fondo, si tratta sempre di esempi di sentimenti umani universali, che le nostre società considerano poco importanti, mentre in altre costituiscono la base del sistema economico. Dopo tutto sono anche gli impulsi e i criteri morali di questo tipo che forse stanno alla radice delle aspirazioni a visioni alternative del mondo e di una convivenza all'insegna del *convivialismo*²⁰. Proprio perché nelle economie che si fondano sul dono gli scambi non presentano quel carattere impersonale che assumono nel mercato capitalista. Mauss coglie quello che era sfuggito alle osservazioni antropologiche, ossia che quando oggetti anche di grande valore (ma in fondo vale per qualunque scambio di oggetti), *ciò che importa veramente è la relazione tra le persone*; il nucleo vitale del dono è la creazione di legami d'amicizia e nuove alleanze. Il motivo primo non consiste nel far circolare ricchezze. Di conseguenza tutto è personalizzato, anche la proprietà: nelle economie del dono i beni stessi sembrano possedere una vitalità propria. Noi sappiamo invece che nell'economia di mercato avviene qualcosa di molto diverso in cui le transazioni appaiono unicamente come il mezzo per appropriarsi di beni utili. Le qualità personali dell'acquirente e del venditore sono totalmente non pertinenti e coperte. *Ne risulta che le persone stesse sono trattate come se fossero cose*. “Mauss non seppe mai bene quali conclusioni pratiche trarre da queste osservazioni. L'esperienza russa l'aveva convinto che le relazioni d'acquisto e di vendita non possono essere limitate da una società moderna, almeno “in un avvenire prevedibile”, ma anche che ci si può sbarazzare dell'ethos del mercato. È possibile organizzare il lavoro su basi cooperative, garantire una protezione sociale effettiva e creare un nuovo ethos secondo il quale la sola giustificazione alla ricchezza sarebbe la capacità di donare tutto, per una società in cui i valori più importanti consisterebbero nella gioia di dare in pubblico, nella spesa artistica generosa, nel piacere dell'ospitalità in feste pubbliche o private”²¹.

Il dono come “fatto sociale totale”

Definizione coniata da Mauss e che significa che le pratiche del donare attraversano tutte le dimensioni della vita sociale, anche perché esse presentano dimensioni economiche, politiche e religiose. Negli scambi la società agisce come realtà indivisa

anche se attraverso figure individuali, ma ciò che avveniva era quasi sempre una ritualità collettiva dove il gruppo era coinvolto nell'offrire doni a un altro gruppo. Gli scambi creano legami tra gruppi e tra gli individui e, addirittura, questi legami si estendono agli animali, agli esseri naturali e a quelli soprannaturali, ai morti, agli spiriti. "L'atmosfera del dono conquista l'universo circostante, permea tutta la natura, concepisce le relazioni degli uomini con gli animali, con gli spiriti, come altrettanti rapporti di alleanza"²². Anche queste dimensioni ci aiutano a comprendere il significato attribuito da Mauss al dono come fatto sociale totale. Ma questo ci aiuta ora ad apprezzare interamente il fatto che, il dono che sovente reca beni inconvertibili, non è fondamentalmente economico e le sue regole non sono utilitaristiche.

Il dono è un atto pubblico, sociale, che assegna la posizione di ciascuno nella società, perfino nell'al di là. In certe società, si diviene capi donando tutti i propri beni. In altre, obbligando gli altri a donare. Donare, ricevere, rendere sono obbligatorie: non vi si può sottrarre. "Astenersi dal dare, così come astenersi dal ricevere e dal ricambiare, equivale a derogare a un impegno" (M. Mauss). Il dono non è un'espressione dei sentimenti dell'individuo bensì un obbligo: e la libertà? È questo uno dei punti che danno più da pensare, ma come evidenzia bene Marco Aime, "il dono si nasconde nelle pieghe delle nostre azioni e non ci accorgiamo che molte di queste non sono affatto mosse da logiche utilitaristiche. Intendiamoci 'non utilitaristiche' non significa 'gratuite'. Il dono non è mai gratuito... il dono non è una prestazione puramente gratuita, né una produzione o uno scambio puramente a fine di lucro, ma una specie di ibrido. Chi dona si attende un controdono. Qual è allora la differenza tra donare e contraccambiare e un normale scambio mercantile?... La libertà. L'assenza di costrizione, vale a dire assenza di contratto, di coercizione". E Marcel Hénaff a questo proposito parla di "libera obbligazione", nel senso che nella pratica del donare l'importanza della risposta non consiste nel restituire, "quanto nel donare a propria volta; non tanto nel restituire, ma nel riprendere in mano l'iniziativa del dono; è questa una rivendicazione di autonomia e di libertà"²³. Forse non riusciamo a comprendere questo passaggio a causa del significato che diamo al termine di 'contraccambiare' e al concetto di 'obbligo' nonché di 'libertà', sui quali ormai cade la determinazione individualistica, utilitaristica e il primato dell'oggetto e del prezzo. Ma in realtà ciò che accade nel dono è il primato non dell'oggetto né tanto meno del prezzo, quanto della *pratica in sé del donare che fin dal primo dono non mira a creare un debito, ma ad inaugurare un singolare vincolo: quello della sfida e della risposta, quello che "lancia un appello e provoca nel beneficiario l'esigenza di rispondere"*²⁴. Questo singolare vincolo tra appello e risposta diviene decisivo, tanto da chiamare in causa il libero obbligo di rispondere, perché qui accade la dimensione fondamentale del donare: "il reciproco riconoscimento tra esseri provvisti di pari capacità di scegliere, di decidere, cioè di stringere o meno un'alleanza", che desiderano associarsi senza rinunciare alla propria libertà e che sanno allo stesso tempo che per stare insieme vi è l'obbligo di un reciproco riconoscimento. Gli esseri umani non stanno insieme per

un obbligo naturale ma devono costruire e rafforzare sempre di nuovo il loro stare insieme in quella dialettica tra libertà e obbligo che accade solo nel reciproco riconoscimento.

Si comprende bene questa dialettica a partire soprattutto dal dono come "dono cerimoniale" (cfr. l'originale apporto di M. Hénaff), come un "fatto sociale totale" in un'accezione ancora più ampia se si considera che l'atmosfera del dono permea l'universo intero. Secondo I. Goldman "l'obbligo di reciprocità nello scambio non è una risposta a specifici poteri legati agli oggetti, ma a una concezione cosmica che presuppone una circolazione eterna delle specie e degli esseri. L'obbligo di donare e di ricambiare è un obbligo di partecipazione a questa circolazione vitale"²⁵.

Il fatto sociale totale esprime inoltre l'idea che un numero rilevante di fenomeni sociali non attengono ad un solo livello ma "mettono in movimento la totalità della società e delle sue istituzioni", precisa Mauss²⁶. Claude Lévi-Strauss sottolinea che vi è in Marcel Mauss "una certezza di ordine logico e cioè che lo scambio sia il denominatore comune di un gran numero di attività sociali apparentemente eterogenee": un solo fenomeno che determina poi l'intera struttura; "la comunione e la colleganza che esse stabiliscono sono relativamente indissolubili... questo simbolo della vita sociale, – il permanere della influenza delle cose scambiate –, non fa che esprimere, abbastanza direttamente, il modo in cui i sottogruppi di queste società frammentate, di tipo arcaico, sono costantemente connessi reciprocamente e sentono di doversi tutto". Il dono è rito sociale che sempre rigenera e rafforza la socialità. Mauss definisce il dono come facente parte "del sistema delle prestazioni totali", in quanto meccanismo che interessa la totalità delle classi sociali e delle relazioni comunitarie, capace quindi di rinsaldare le relazioni tra tutte le classi sociali²⁷.

Donare: creare legame e generare riconoscimento

Il dono è un circolo. Il dono è il filo che tesse la relazione, che costruisce l'amicizia, il legame sociale, perché "obbliga" nel tempo, ci rende costantemente e irrinunciabilmente legati gli uni agli altri. Un altro grande studioso del dono, Jacques T. Godbout ha fornito una efficace e sintetica definizione del dono. Secondo la sua definizione, *il dono è ogni prestazione di beni o servizi effettuata, senza garanzia di restituzione, al fine di creare, alimentare o ricreare il legame sociale tra le persone*²⁸. Il dono quindi non concerne soltanto momenti isolati e discontinui dell'esistenza sociale, ma la sua stessa trama profonda e costitutiva. Nel dono circola la specificità dell'esistere umano. Ancor oggi non è possibile avviare o intraprendere alcuna iniziativa, e niente può crescere e funzionare se non è nutrito dal dono. Il dono è presente da ogni parte proprio nelle stesse nostre società: c'è il dono in famiglia, nelle pratiche dei genitori verso il bambino, o negli innumerevoli servizi, aiuti e gesti quotidiani compiuti da membri della rete familiare verso altri membri, o anche nelle famiglie che adottano un bambino. C'è il dono in amore: donarsi tempo, emozioni, felicità; il dono in amicizia, gli aiuti e il sostegno, le cose e gli oggetti che circolano (o sempli-

cemente si prestano) fra amici. Pensiamo poi al dono in occasione di eventi: nascita, compleanni, lauree, fidanzamenti, matrimoni, ecc.; il dono in occasione di festività come il Natale, la Befana, la Pasqua, e le varie feste della donna, degli innamorati; il dono agli ospiti e agli stranieri, come ospitalità e accoglienza, dell'offrire cibo, vino, ospitalità che in molti posti è ancora molto forte. Anche nei nostri paesi, a dispetto di quanto certa retorica fa credere. C'è il dono nella forma del volontariato sociale, volontariato con anziani, bambini, immigrati, poveri, persone vittime di violenza; il dono in gruppi di aiuto reciproco, i gruppi di autoaiuto, gli alcolisti anonimi, basati sul principio che non si può riuscire da soli, che c'è bisogno dell'aiuto degli altri e del dono di una forza superiore che si riceve e si trasmette ad altri; il dono agli sconosciuti, ovvero quel dono senza legame tra donante e ricevente, che è in gran parte una specificità moderna e che si ritrova per esempio nel dono del sangue, degli organi, nella beneficenza, nelle sottoscrizioni. C'è il dono perfino nello spazio del lavoro, nelle pratiche educative e di insegnamento, nel tempo e nel sostegno che si rivolge ai colleghi, alla cooperativa, all'associazione, alla ditta o all'impresa.

È ancora più chiaro, se vi fosse bisogno di ribadirlo, che in quanto tale il dono non appartiene all'ordine economico né all'ordine morale e giuridico: *li precede, li fonda e in qualche modo poi li accompagna*. “Il dono non è l'antenato del commercio, (i due esistono contemporaneamente), né un'alternativa ad esso (non svolgono la stessa funzione)”²⁹. Ciò significa che nel dono conta anzitutto avviare un processo di riconoscimento reciproco, espresso dapprima attraverso lo scambio di beni preziosi e di cortesie, ma il cui fine è quello di generare “un riconoscimento solenne dell'altro”. Secondo Hénaff allora donare significa “riconoscersi in modo solenne, onorarsi reciprocamente e soprattutto allearsi attraverso la mediazione di ciò che viene ceduto ad altri”³⁰. Grazie a questo riconoscimento si genera, si rafforza e si rimotiva continuamente il legame sociale. Il dono ha a che fare con quella struttura invisibile che tiene insieme, che crea alleanza e produce convivialità tra le persone e/o tra gruppi. La verità senza prezzo di cui parla Hénaff è appunto il fatto che il dono genera il riconoscimento: una realtà senza prezzo. Genera il mutuo riconoscimento! E mai come oggi ci attestano anche le più disparate ricerche socio-culturali, e come noi stessi sperimentiamo nella nostra quotidianità, sentiamo nell'aria desiderio di riconoscimento, di essere riconosciuti e di dare riconoscenza.

Decostruire i nostri schemi e iniziare a formare

Dunque, il dono è più che mai diffuso anche tra di noi, seppure non trova spesso un adeguato riconoscimento da parte nostra. Che siamo fagocitati dai dogmi dell'utile e dell'interesse come unici metri di misura e di valutazione di tutto quello che si fa e perfino della delineazione delle scelte politiche e sociali. È importante portare alla luce le dimensioni dello scambio sociale e dell'azione individuale e sociale non dettate principalmente dall'interesse. Si tratta infatti di compiere un cambiamento culturale profondo volto a smontare il dominio dei criteri del profitto e della compe-

tizione economica. È urgente che ci interroghiamo su cosa ci tiene insieme, su cosa costituisce il bene reale dei nostri paesi, la qualità della vita delle persone e anzi mettere al primo posto l'importanza delle persone, delle relazioni in quanto tali, e non come strumenti o scopi per qualcos'altro. Ecco, non è avventato pensare che da un innovativo percorso formativo potranno uscire figure capaci di diffondere e contagiare le nostre comunità locali proprio in vista di nuove forme e pratiche di convivialità, basate sul mutualismo e l'uscire da se stessi.

Per questo occorre veramente iniziare a formare: certi valori non sono più così evidenti come 50 anni fa. Scrive Tony Judt: “C'è qualcosa di profondamente sbagliato nel nostro modo di vivere, oggi. Per trent'anni abbiamo trasformato in virtù il perseguimento dell'interesse materiale personale: anzi, ormai questo è l'unico scopo collettivo che ancora ci rimane. Sappiamo quanto costano le cose, ma non quanto valgono. Non ci chiediamo più, di una sentenza di tribunale o di una legge, se sia buona, se sia equa, se sia giusta, se sia corretta, se contribuirà a rendere migliore la società o il mondo. Erano queste, un tempo, le domande politiche per eccellenza, anche se non era facile dare una risposta. Dobbiamo reimparare a porci queste domande. Abbiamo visto come lo spettro del terrorismo sia sufficiente a seminare lo scompiglio in democrazie stabili. I cambiamenti climatici avranno conseguenze ancora più drammatiche. Le persone saranno costrette a far ricorso alle risorse dello Stato, si rivolgeranno ai loro leader e rappresentanti politici per chiedere protezione: le società aperte torneranno a ripiegarsi su se stesse, sacrificando la libertà in nome della 'sicurezza'. La scelta non sarà più fra Stato e mercato, ma fra due tipi di Stato. Spetta a noi, dunque, riconsiderare il ruolo del governo. Se non lo faremo noi, lo faranno altri”³¹. Ciò su cui Judt insiste è il vero cambiamento: la trasmutazione dei valori: “Un conto è vivere in mezzo alla disuguaglianza ed alle sue patologie, un altro è compiacersene. C'è dovunque una peculiare propensione ad ammirare le grandi fortune e ad accordare ai loro detentori uno status di celebrità. Non è una novità: nel lontano XVIII secolo, Adam Smith (il padre fondatore dell'economia classica) riscontava lo stesso atteggiamento fra i suoi contemporanei: “la gran massa ammira e venera – e, ciò che può sembrare strano, disinteressatamente – la ricchezza e la grandezza”. Questa acritica adulazione della ricchezza in sé e per sé non era semplicemente sgradevole per Smith, ma costituiva anche un aspetto potenzialmente distruttivo di una moderna economia commerciale, che col tempo poteva mettere a rischio quelle stesse qualità che il capitalismo, ai suoi occhi, doveva obbligatoriamente difendere ed alimentare: “Questa disposizione ad ammirare e quasi a venerare il ricco e potente, e a disprezzare – o almeno a trascurare – le persone di condizione povera ed umile [...] è [...] la grande causa universale di corruzione dei nostri sentimenti morali”³².

Questa corruzione dei nostri sentimenti morali ci riporta a quel nichilismo altrettanto diffuso dal quale siamo partiti. Una situazione che ci consegna un compito formativo di larga portata e che ci obbliga a fare i conti anzitutto su come ci siamo autointerpretati tramite quella soffocante chiave dell'individualismo, che ci obbli-

ga a prendere coscienza che “per quanto legittime possano essere le rivendicazioni individuali, per quanto importanti, possano essere i diritti dell’individuo, mettere l’accento su simili aspetti comporta un costo ineludibile, e cioè il declino del senso di uno scopo condiviso” e dello spirito di comunità(...). Inculcare il senso di uno scopo comune e di una dipendenza reciproca per molto tempo è stato visto come il pilastro di qualsiasi comunità. Sappiamo da sempre che la disuguaglianza non è solo fastidiosa moralmente: è inefficiente. L’egoismo è scomodo perfino per gli egoisti”³³. È una formazione “strana”, dunque, quella che qui viene sommariamente accennata: non solo la conoscenza critica delle leggi e delle tecniche, oggi sempre più sofisticate ed invisibili, dell’agire economico nelle sue svariate espressioni, ma anche un nuovo umanesimo sociale, un nuovo umanesimo civile, un umanesimo della responsabilità, una forma di vita alternativa rispetto all’individualismo dominante. Un umanesimo umile, responsabile e non antropocentrico ma consapevole di essere parte di quella catena cosmica di doni tra esseri visibili e trascendenti. La proposta può prendere avvio attorno alla forma di vita collaborativa: la competitività ci ha abbruttiti e incattiviti. È vero: ci ha disumanizzati, perché in realtà l’uomo è un essere cooperativo³⁴, che si realizza bene se dona di più. È per questo allora che le pratiche donative dovranno essere al centro di questo nuovo percorso, il quale potrà aprire la strada ad un’antropologia dell’uscita dall’io-individuo. E uscire dalla gabbia asfissiante dell’io significa tornare ad esistere, grazie al dono. Secondo le parole dello stesso Marcel Mauss: “Si adotti, dunque, come principio della nostra vita, ciò che è stato e sarà sempre un principio: uscire da sé stessi, dare, liberamente e per obbligo; non c’è il rischio di sbagliare. Lo afferma un bel proverbio maori: ‘Dai quanto ricevi, tutto andrà bene’”³⁵.

1 D. GRAEBER-D. WENGROW, *L'alba di tutto. Una nuova storia dell'umanità*, BUR, Milano 2022, p. 521.

2 I. SILONE, *La scelta dei compagni*, Edizioni e/o, Roma 2023.

3 Per un approfondimento rinvio a M. MARCHETTO, *Il coraggio della domanda. La questione del senso e la Laudato si*, Castelvecchi, Roma 2023.

4 Cfr. M. BENASAYAG, *Funzionare o esistere?*, Vita e Pensiero, Milano 2019.

5 Rinvio alla puntuale ricostruzione di D. GRAEBER, *Debito. I primi 5000 anni*, Il Saggiatore, Milano 2012.

6 “L’idea centrale del neoliberalismo è che ci sia una forma di relazione naturale all’interno della società umana, la competizione, e che ciascuno di noi non faccia altro che cercare di massimizzare la propria ricchezza e il proprio potere a spese degli altri. Per i neoliberalisti l’uomo è, cioè, “homo oeconomicus”. È un’ottima descrizione, ma del modo di ragionare degli psicopatici, l’1 per cento dell’umanità. È invece una pessima descrizione del rimanente 99 per cento. Semplicemente, non ci comportiamo a quel modo”, così G. MONBIOT, *Neoliberalism – the ideology at the root of all our problems* – The Guardian, 2016 in www.theguardian.com/books/2016/apr/15.

7 Così D. TORSELLO, *Dono, scambio e favore. Fondamenti e sviluppi dell’antropologia economica*, Mondadori Università, Roma 2007, p. 10.

8 Così scriveva A. BOITANI, *È ora di riparare i guasti dell’egoismo razionale*, in “Isole24ore”, 8 dicembre 2017. L’autore è Ordinario di Economia politica, presso la facoltà di Scienze bancarie finanziarie e assicurative dell’Università Cattolica del Sacro Cuore.

9 S. LATOUCHE, *L’economia come religione*, in “Lettera Internazionale”, n. 99, 2009, pp. 21-25; per questo, continua Latouche, “se vogliamo essere rigorosi, dobbiamo costruire più che della de-crescita, una a-crescita. Proprio come si parla di a-teismo. Si tratta precisamente dell’abbandono di una fede e di una religione: quella dell’economia. Il tempo della a-crescita è arrivato”. Si veda anche E. Stimilli, *La fiducia nel mercato. Un’interpretazione “religiosa” del neoliberalismo a partire da Weber, Benjamin e Foucault*, in “Filosofia politica”, 1, 2016, pp. 123-142.

10 Per una adeguata argomentazione di ciascuno di questi 6 dogmi, mi permetto di rinviare a L. BIAGI, *In bilico. Formare, formarsi, trasformarsi*, Castelvecchi, Roma 2022.

11 K. LIBRAN, *Le Prophète du libéralisme*, Mille et une nuits-Satire, 2005.

12 S. LATOUCHE, *Le pari de la décroissance*, Fayard, 2006; trad. it. *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, 2014, p. 182.

13 A. COSSETTA, *Economia del dono*, in “Doppiozero”, 14 febbraio 2014, ma va ricordato il saggio di A. COSSETTA e M. AIME, *Il dono al tempo di internet*, Einaudi, Torino 2010.

14 M. MAUSS, *Saggio sul dono*, Einaudi, Torino 2002, con una preziosa introduzione dell’antropologo Marco Aime.

15 D. GRAEBER-D. WENGROW, *L'alba di tutto*, cit., p. 34.

16 Le nuove acquisizioni della ricerca etnologica ed antropologica ci mostrano che “solo la modernità presuppone la legittimità assoluta dell’arricchimento monetario, anzi il suo carattere obbligatorio, e solo la modernità presuppone la verità del mercato e del calcolo utilitaristico”, così P. CHANIAL-F. FISTETTI, *Homo donator. Come nasce il legame sociale*, Il Melangolo, Genova 2011, p. 25. Marcel Mauss continua a ricordarcelo: “Sono state le nostre società occidentali a fare, assai di recente, dell’uomo, un ‘animale economico’; (...) noi siamo per fortuna ancora lontani da questo costante e freddo calcolo utilitaristico”; cfr. M. MAUSS, *Saggio sul dono*, cit., p. 131. Mauss scriveva quest’ultima osservazione nel 1923-’24: non siamo sicuri che valga ancora per il nostro sistema di vita...

17 J. T. GODBOUT, *Lo spirito del dono*, in collaborazione con Alain Caillé, B. Boringhieri, Torino 2002, pp. 9-14.

18 M. MAUSS, *Saggio sul dono*, cit., p. 117.

19 Come spiega molto bene A. CAILLÉ, *Critica dell’uomo economico. Per una teoria anti-utilitarista dell’azione*, Il Melangolo, Genova 2009, pp. 73 sgg.

20 Si veda A. CAILLÉ, *Per un manifesto del convivialismo*, a cura di Francesco Fistetti, Pensa Multimedia, Lecce 2013, e l’ultima ampliata riflessione *L’arte di vivere insieme. Secondo Manifesto convivialista. Per un’alternativa al neoliberalismo*, Fondazione G. Feltrinelli, Milano 2020.

21 Per quest’ultima distinzione circa il valore della personalizzazione, si veda l’intervista di Philip Pilkington a David Graeber, *Che cos’è il debito? Denaro, crisi e progresso sociale secondo un antropologo*, disponibile in inglese sul blog *naked capitalism*.

22 Così M. HENAFF, *Il prezzo della verità*, Città Aperta, Troina 2006, p. 183, e per una ricompressione del fatto sociale totale si vedano le pp. 168-174.

23 Ivi, p. 197.

24 Ivi, p. 198.

25 Ivi, pp. 183-184.

26 M. MAUSS, *Saggio sul dono*, cit., p. 134. I doni sono al tempo stesso giuridici, economici, religiosi, estetici, simbolici, ecc. Per Mauss, il fatto sociale totale appartiene alla realtà empirica perché la vita sociale è un ‘tutto’ i cui vari aspetti sono strettamente interconnessi: scopo dell’antropologia è la ricostruzione di questa complessità, come afferma M. KILANI, *Antropologia. Una introduzione*, Dedalo, Bari 1994, p. 55.

27 Cfr. C. LEVI-STRAUSS, *Introduzione all’opera di Marcel Mauss*, in M. MAUSS, *Teoria generale della magia e altri saggi*, Einaudi, Torino 1965, pp. XLI sgg.

28 J. T. GODBOUT, *Lo spirito del dono*, cit., p. 30, fondamentale anche per cogliere la durata e i cambiamenti del dono fino ad oggi.

29 M. HENAFF, *Il prezzo della verità*, cit., p. 163.

30 Ivi, p. 191.

31 Cfr. T. JUDT, *Guasto è il mondo*, Laterza, Roma-Bari 2013, p. 3.

32 Citato e commentato, ivi, pp. 19-21.

33 Ivi, p. 135.

34 Si veda tra altri M. TOMASELLO, *Altruisti nati. Perché cooperiamo fin da piccoli*, Bollati Boringhieri, Torino 2010; e i due testi di P. KOURILSKY, *Il manifesto dell’altruismo*, Codice Edizioni, 2012, e *Il tempo dell’altruismo*, Codice Edizioni, 2013; M. NOVAK, *Supercooperatori. Altruismo ed evoluzione: perché abbiamo bisogno l’uno dell’altro*, Codice Edizioni, 2012; R. L. TRIVERS, *L’evoluzione dell’altruismo reciproco. Mimesis*, 2013; M. D. HAUSER, *Menti morali, Le origini naturali del bene e del male*, Il Saggiatore, Milano 2007.

35 M. MAUSS, *Saggio sul dono*, cit., pp.124-125.

La donazione: generosità e opportunismo nel codice civile

di Dominique Feola

Donazione e ingratitudine

Una delle maggiori remore, a livello psicologico verso la donazione è il timore di pentirsi in futuro.

Chi dona, infatti, non riceve niente in cambio.

La gratitudine non sempre appaga e non sempre appartiene al donatario.

Peraltro, il legislatore, nel tenere conto che la gratitudine possa operare come una certa contropartita della liberalità ricevuta, si è preoccupato piuttosto di prevedere che il donatario non sia ingrato.

Non è richiesto che il donatario sia riconoscente al donante, ma ci si aspetta semplicemente che egli non sia pesantemente ingrato.

Il legislatore si è, infatti, limitato a disporre che il donatario è tenuto a versare gli alimenti in caso di bisogno del donante, ma comunque nei limiti del valore della donazione, e a prevedere due sole cause di revoca della donazione: la sopravvenienza di figli del donante e l'ingratitudine, che non costituisce, però, una categoria generale, che il donante può intendere come gli aggrada.

Da un lato, infatti, l'art. 801 c.c. contiene una serie di fattispecie tipiche di ingratitudine, ravvisate nella commissione di delitti particolarmente gravi in danno del donante (omicidio consumato o tentato del donante o di un suo stretto congiunto, denuncia calunniosa o falsa testimonianza in danno dei medesimi soggetti per un reato per il quale sia prevista la reclusione per un periodo non inferiore nel minimo a tre anni), che, fortunatamente, ricorrono di rado. Dall'altro, le ulteriori ipotesi di impronta strettamente civilistica sono tradizionalmente intese in termini piuttosto restrittivi.

Si tratta dei casi di ingiuria grave verso il donante, di grave pregiudizio doloso al suo patrimonio, o del rifiuto "indebito" di prestazione degli alimenti.

Quanto all'ingiuria grave, per esempio, si è affermato che impone al donatario, a pena di revocazione, un obbligo di astensione da qualunque condotta o esternazione antitetica rispetto alla volontà del donante, integra un vincolo inaccettabile sulla sua libertà di autodeterminazione per il solo fatto di essere stato destinatario di un atto di liberalità, e che ciò snaturerebbe lo spirito stesso della donazione, che si caratterizza,

proprio, dall'assenza di corresponsività³⁶. E così pure non costituirebbe ingiuria grave la richiesta di separazione dal partner o l'infedeltà del donatario quando anche sancita da una sentenza di separazione fra coniugi per addebito³⁷. A fronte di simili affermazioni, risulta estremamente difficile comprendere in che cosa possa concretarsi l'ingiuria grave che legittima la revoca della donazione, così come il pregiudizio al patrimonio che deve essere, oltre che grave, anche doloso.

Persino il rifiuto alla prestazione degli alimenti – alla quale è tenuto il donatario con priorità rispetto agli altri obbligati alimentari elencati nell'art. 433 c.c. – diventa rilevante solo se non vi siano delle ragioni scusanti, come l'insussistenza di un effettivo stato di bisogno del donante o, peggio, la circostanza che il donatario abbia scarse risorse economiche³⁸. Del resto, anche il legislatore teme che privarsi di un bene senza corrispettivo potrebbe essere un gesto malaccorto e, quindi, impone alle parti di riflettere assai bene su quanto si sta facendo, richiedendo così una forma particolarmente solenne (l'atto notarile con due testimoni), che ha, quale contropartita, la spesa significativa degli onorari dovuti al professionista rogante.

Una ponderata generosità

Se gli atti di disposizione fossero materia che le parti potessero plasmare a loro piacimento per la soddisfazione dei più capricciosi bisogni, chiunque maturasse il desiderio di donare cercherebbe di assicurarsi il più possibile la precarietà del negozio dispositivo, ben oltre i limiti della legge, che si sono sopra illustrati.

E così, in uno sforzo immaginativo, il donante egoista o pessimista o previdente cercherebbe, volta a volta, di assicurarsi la possibilità di revocare la donazione nel ricorso di determinate condizioni o finanche a proprio piacimento e senza dover giustificare alcunché, o di poter semplicemente continuare a disporre di tutto o di almeno una parte dei beni donati o, infine, di rimandare l'effetto traslativo alla morte, allorché quel bene – se la donazione non vi fosse stata – sarebbe comunque destinato a cadere in successione, e, quindi, in un momento nel quale certamente il donante non ha più interesse a mantenerne la titolarità.

Atti di disposizione di questo tipo richiedono, per essere ammissibili, un vaglio in termini di meritevolezza di tutela, posto soprattutto il loro contenuto, almeno apparentemente, atipico.

La donazione revocabile ad arbitrio del donante non dovrebbe essere valida³⁹. Ma nulla impedisce che alla donazione vengano apposti termini iniziali o finali o condizioni sospensive o risolutive, attraverso le quali il donante riesca a subordinare la definitività del beneficio che attribuisce all'ottenimento di un particolare vantaggio materiale o alla soddisfazione di una sua esigenza morale.

Donazione e ripensamenti: la riserva di disporre dei beni donati

La possibilità di poter continuare a disporre di beni determinati ricompresi nell'ambito della donazione pare ammessa in termini generali dall'art. 790 c.c., a condizione

che ciò sia stato espressamente previsto all'interno dell'atto della donazione.

Segnaliamo che la norma discende da una disposizione quasi identica del codice civile del 1865 che, però, se ne distaccava perché prevedeva che, qualora il donante non avesse esercitato tale facoltà, alla sua morte i beni dei quali il donante, pur potendo, non avesse disposto, si trasferivano agli eredi, caducando in via definitiva la donazione *in parte qua*. Nella sostanza, perciò, la donazione con riserva di disporre del codice previgente considerava la disposizione sulla porzione dei beni oggetto della riserva come sottoposta ad una condizione potestativa mera impeditiva di qualunque efficace trasferimento all'oblato.

Con scelta che appare singolare, il codificatore del 1942 ha, invece, adottato la soluzione opposta, consentendo di qualificare la riserva di disposizione come una condizione potestativa parzialmente risolutiva, meritevole di tutela poiché, evidentemente, a fronte della gratuità del negozio dispositivo appare appropriato tenere in qualche considerazione eventuali sopravvenute esigenze del donatario.

Pertanto, il donante cauto potrebbe stipulare una donazione nella quale conferendo una certa somma al donatario o un certo numero di beni, se ne riserva la facoltà in futuro di disporne.

L'attribuzione di quanto non è stato poi revocato verrà definitivamente a consolidarsi nelle mani del donatario alla morte del donante.

Del resto, che la donazione abbia un certo grado di instabilità finché non si è aperta la successione del disponente risulta essere un carattere ricorrente della donazione, soggetta anche ad altri ben più pregnanti rimedi rescissori come la revocazione per sopravvenienza di figli, o la collazione allorché non vi sia stata dispensa, o la riduzione se, all'apertura della successione, possa risultare che la donazione abbia leso la quota riservata ai legittimari.

La donazione con riserva appare, poi, ancora più tutelante per il donatario allorché abbia per oggetto una somma di denaro, dal momento che la possibilità di reclamare la somma di denaro della quale si è fatta riserva sussiste anche quando quella somma sia stata spesa, in ossequio al principio "genus numquam perit" (per il quale è sempre possibile l'adempimento di un'obbligazione che abbia per oggetto il pagamento di un bene individuato semplicemente per l'appartenenza ad un genere, come è, in effetti, il denaro).

L'istituto della riserva di disporre applicato alla donazione dovrebbe essere foriero di applicazioni pratiche rilevanti allorché il beneficiario del negozio sia un'istituzione che non persegue fini di lucro, consentendo di soddisfare interessi particolari anche opportunistici propri del donante.

Sarebbe possibile, per esempio, donare un maniero bisognoso di restauri ad un ente che ha quale scopo istituzionale la conservazione del patrimonio culturale e artistico riservandosi di abitarne una parte e magari anche regolando espressamente l'obbligo di effettuare opere di risanamento conservativo.

Od ancora, sarebbe consentito donare una somma di denaro ad un'istituzione, confe-

rendole la liquidità per compiere una certa operazione, ma riservandosi la possibilità di chiedere poi la restituzione di parte della somma.

La fattispecie produce gli stessi effetti del mutuo gratuito con parziale rimessione del debito, ma se ne distingue sotto il profilo causale e formale dal momento che la rimessione del debito è un atto successivo ed eventuale rispetto al mutuo, e ne è da esso logicamente distinto: il mutuo impone, poi, di per sé l'obbligo di restituire il *tantundem eiusdem generis* alla scadenza, mentre la donazione con riserva contiene in sé la definitività dell'attribuzione, che, una volta incassata dal donatario, può essere da questi immediatamente utilizzata (eventualmente per finalità indicate dal donante, che abbia apposto un *modus*).

Inoltre, nella donazione con riserva, l'obbligo di restituzione del denaro potrebbe non sorgere mai (perché il donante non ne farà mai richiesta) e non potrebbe mai assorbire il valore della donazione, ma della stabilità dell'attribuzione si avrà certezza solo dopo la morte del disponente.

In conclusione, ciò di cui il legislatore si accontenta è che almeno una parte della donazione resti intatta.

Quanto sopra suggerisce che la riserva di revoca della donazione non potrebbe mai riguardare l'intero cespite perché in ogni caso la donazione deve conservare una sua efficacia. La composizione degli interessi del beneficiario, interessato alla stabilità dell'attribuzione, e del donante, che potrebbe volere la restituzione del bene, è, dunque, assicurata in tali termini.

Se la donazione dovesse riguardare un unico bene, è necessario, affinché la riserva di restituzione sia valida, che il bene possa essere diviso (e così, esemplificativamente, ove dovesse riguardare un immobile, che esso possa essere frazionabile).

Merita altresì di essere sottolineato che la facoltà di disporre della parte dei beni donati, una volta prevista, può essere esercitata senza necessità di motivare le ragioni che hanno spinto il donante, il che appare un ulteriore elemento che potrebbe incoraggiare il donante a disporre, non dovendosi preoccupare né di motivare la richiesta né di offrire motivazioni particolarmente gravi o serie (come, per esempio, il fatto di versare in stato di necessità).

Donazione e “raffinato” opportunismo

Il contratto di donazione può essere un valido strumento per soddisfare interessi opportunistici propri del donante.

Anche in tal caso l'ordinamento, pur di promuovere il dono, consente al donante di perseguire interessi egoistici.

Immaginiamo, per esempio, che un artista voglia consolidare la propria reputazione professionale. In tal caso potrebbe donare alcune opere ad un museo con l'onere di esporne almeno una parte periodicamente.

Possiamo anche ipotizzare che un'impresa doni una certa somma ad un'associazione sportiva imponendole di utilizzarla per l'organizzazione di un torneo competitivo che

prenda il nome dell'impresa stessa, che, quindi, beneficerà della pubblicità dell'iniziativa. La figura giuridica che viene in considerazione in tali ipotesi è quella dell'onere, o, con espressione latina, *modus*, il quale, seguendo la disciplina codicistica (che ne illustra gli effetti, pur senza definirlo), è appunto un peso di natura patrimoniale che il donatario subisce per volontà del donante e che, però, spontaneamente accetta nel momento in cui accetta la donazione.

Il *modus* può consistere nell'obbligazione di erogare una parte del vantaggio patrimoniale per un dato scopo o a beneficio di taluno, ivi compreso il donatario, oppure nell'obbligazione di eseguire una determinata prestazione di dare, fare o non fare – non connessa con i beni che il donatario riceve – in favore di terzi, ma anche dello stesso donante⁴⁰.

Nulla impedisce che la donazione modale possa consistere nel trasferimento di un determinato bene (al limite anche una somma di denaro) gravato dall'onere per il donatario di mantenere il donante con erogazioni periodiche. In astratto, se non sorgessero delicate questioni di carattere fiscale, connesse alla tassazione dell'operazione (delle quali non è possibile dare conto in questo scritto), una simile intesa costituirebbe un rilevante vantaggio per il donante, che voglia spogliarsi immediatamente del peso di un bene per lui inutile (pensiamo ad un immobile non più in uso) o difficilmente commerciabile, e ottenere una rendita, senza dover stipulare un contratto oneroso di rendita vitalizia.

L'obbligo del donatario di soddisfare l'onere trova un limite nel valore del bene donato, in quanto egli non è tenuto oltre.

Nell'ipotesi dianzi suggerita del trasferimento del bene a titolo gratuito gravato dall'onere di mantenere il donante, per parte sua, il donatario sa che, comunque, l'accettazione della donazione non comporterà mai un impegno *ultra vires* e, quindi, o egli ne trarrà comunque un vantaggio o non subirà perdite di carattere economico. Va aggiunto che, ai sensi dell'art. 427 del progetto preliminare al codice civile, il valore della cosa donata e quello dell'onere imposto devono essere stimati al tempo in cui l'onere deve essere imposto. Ciò è bastato per far ritenere in dottrina che un siffatto principio, pur non essendo stata tale norma riprodotta nel codice civile vigente, debba considerarsi diritto vigente per ragioni equitative⁴¹. Rilevano dunque sia i casi di maggior gravosità del *modus* sia quelli di una diminuzione di valore della donazione e perfino – si è scritto – una svalutazione monetaria dei titoli obbligazionari donati⁴².

Si è affermato che, analogamente, nel caso in cui i beni donati siano periti per causa non imputabile al donatario, egli non sarebbe più tenuto all'adempimento⁴³.

Nella disciplina codicistica del *modus* trovano, poi, una peculiare disciplina le conseguenze del suo inadempimento.

È, infatti, previsto che, verificatasi tale fattispecie, non vi sia altra conseguenza che quella disposta nell'art. 793 c.c., a tenore del quale solo il donante o i suoi eredi possono chiedere la restituzione del bene donato (al contrario, ai sensi dell'art. 648 c.c., quando l'onere è inserito in una disposizione testamentaria il relativo diritto è

assegnato a “*chiunque vi abbia interesse*”) e soltanto ove ciò sia stato espressamente previsto dalla donazione: se, dunque, il donante non si è curato di prevedere nell’atto di liberalità la risoluzione per il caso di inadempimento (che è considerata come una sorte di “*pena privata*”), il donante o i suoi eredi possono pretendere l’adempimento dell’onere e domandare soltanto il risarcimento del danno che, in virtù del principio di effettività del danno, richiede non solo una prova rigorosa della sua esistenza e della sua *immediata e diretta* riconducibilità all’inadempimento, ma anche che esso sia suscettibile di liquidazione nella sua materialità. Per chiarirsi, nel caso in cui l’onere apposto alla donazione di quadri al museo, sia quello di esporne almeno una parte con cadenza biennale, il danno da risarcire sarebbe inconsistente. Non è, pertanto, escluso che il donatario possa preferire rendersi inadempiente quando sa che il danno causato dall’inadempimento è modesto ed ancor di più quando sia probabile che donante o eredi restino inattivi.

Ma anche allorché sia prevista la risoluzione della donazione per il caso di inadempimento, la giurisprudenza ha chiarito che essa possa essere pronunciata solo se la condotta sia connotata da gravità quanto agli effetti e quanto all’*animus*⁴⁴, introducendo nella sostanza un giudizio su effetti e ragioni del mancato adempimento.

E, infine, meritano un’ultima notazione gli oneri che si concretino in un *facere* o *non facere* che consistano in una rilevante compromissione delle prerogative proprietarie (conferite – si intende – al donatario), come ad esempio, il divieto perpetuo di alienazione del cespite donato o l’obbligo di destinazione di un immobile ad una specifica finalità (ad esempio, assistenziale).

Al riguardo, la giurisprudenza considera clausole siffatte addirittura nulle ai sensi dell’art 1379 c.c., con la conseguenza che, caduto il *modus*, la donazione è valida come donazione incondizionata e il donatario resta libero di fare ciò che vuole.

In conclusione, se non proprio il codificatore del 1942, ma quanto meno la dottrina e la giurisprudenza hanno stretto una particolare alleanza per salvaguardare eventuali comportamenti opportunistici anche da parte del donatario.

Donazione e sfoggio di buone intenzioni

Da ultimo, intendiamo qui riferire della donazione di un bene del quale il disponente intenda, in realtà, poter disporre fino alla fine dei suoi giorni.

Donazioni di questo tipo sono possibili e, per lo più, vengono realizzate attraverso la c.d. riserva di usufrutto (e, più raramente, di altri diritti reali minori come l’abitazione o l’uso).

Donare la nuda proprietà di un bene riservandosene l’usufrutto significa che l’usufruttuario godrà del bene e ne farà propri gli eventuali frutti, finché non si estingua l’usufrutto, che può essere stabilito per tutta la vita dell’usufruttuario o per una durata predeterminata (ma esso si estinguerà comunque se il decesso dell’usufruttuario interviene prima della scadenza del termine).

Il donante avrà compiuto una buona azione ma le ricadute patrimoniali le subiranno

gli aspiranti eredi che, se la donazione non è lesiva della legittima e vi è stata dispensa dalla collazione (ove la donazione sia stata fatta a favore del coniuge o di un discendente), all’apertura della successione, si troveranno privati del bene di cui il donante ha disposto.

In un certo senso, la donazione con riserva di usufrutto è una donazione in danno di coloro che saranno chiamati all’eredità, che non troveranno nella massa relitta né il bene né il suo controvalore economico. Quanto al donante, egli ne subisce un unico effetto deteriore, consistente nel privarsi della possibilità, d’ora in poi, di alienare il bene nella sua piena proprietà (ma potrà comunque cedere l’usufrutto, ai sensi dell’art. 980 c.c., anche se si deve riconoscere che tale diritto potrebbe essere scarsamente appetibile, dal momento che l’usufrutto è destinato comunque a cessare alla morte del disponente, sicché l’acquirente di usufrutto sopporta l’alea connessa alla durata della vita dell’usufruttuario).

Ma non è tutto.

Benché il donatario di nuda proprietà potrà godere in pienezza delle prerogative proprietarie solo alla morte del donante usufruttuario, egli deve sin da subito farsi carico di alcuni pesi che riguardano il bene ricevuto in donazione, posto che sono a suo carico quelle riparazioni straordinarie che si rendano necessarie ad assicurare la stabilità dei muri maestri e delle volte, la sostituzione delle travi, il rinnovamento per intero o per una parte notevole di tetti, solai, scale, argini, acquedotti, muri di sostegno o di cinta (art. 1005 c.c.).

Non tutte le riparazioni straordinarie sono a carico del nudo proprietario, dunque, ma certamente lo sono quelle più onerose.

Inoltre, gli eredi del donante avranno diritto all’indennità per i miglioramenti che sussistono al momento della restituzione della cosa (art. 985 c.c.), quantunque a tali migliorie il donatario potrebbe non essere interessato, ed altresì alla restituzione delle addizioni (che non alterino la destinazione economica della cosa), salvo che il donatario non preferisca pagare per ritenerle (art. 986 c.c.).

Non è, in effetti raro che proprietari di dimore storiche che necessitino investimenti per la conservazione ne donino la nuda proprietà all’ente che ne assicura la fruizione al pubblico (magari non prima della morte dell’usufruttuario), ottenendo che nel frattempo essa venga ristrutturata a cura e spese dell’ente, e, mentre restano ad abitarci vita natural durante, possono mostrarsi al mondo quali lungimiranti benefattori.

Talvolta operazioni di questo tipo incontrano la convinta approvazione anche dei futuri eredi che hanno stabilito le loro residenze altrove o che, con molto realismo, temono i pesi di eredità di questo tipo più di quanto possano apprezzarne i vantaggi. Gli immobili storici richiedono, infatti, rilevanti costi di manutenzione ordinaria e straordinaria e sono in genere oggetto di vincoli architettonici che li rendono ancora più rilevanti⁴⁵.

Peraltro, non è soltanto attraverso la riserva di usufrutto che il donante può fare sfoggio di buone intenzioni e mantenere il godimento del bene donato.

Nel lungo articolato dibattito sulla nullità dei patti successori, che il codice civile ribadisce, in ossequio ad una lunga tradizione, nell'art. 458 c.c., la dottrina ha individuato la particolare figura della donazione c.d. *cum moriar* o *post mortem* o *die mortis*, nella quale, cioè, la morte costituisce il termine (*incertus quando*, ma *certus an*) di iniziale efficacia della donazione⁴⁶ o comunque il momento a decorrere dal quale il donatario potrà pretendere dagli eredi del donante la prestazione (termine di esigibilità della prestazione)⁴⁷.

Se resta vietato disporre dei propri beni per il tempo in cui si sia cessato di vivere con un negozio diverso dal testamento, dovrebbe essere, invece, permesso stipulare una donazione nella quale la morte costituisca non causa, ma mera occasione dell'acquisto. Il donante, nella donazione *cum moriar*, dispone in via immediata del proprio diritto e l'attribuzione a favore del donatario è perfetta sin dalla conclusione del contratto: solo la realizzazione dell'effetto o la condizione di esigibilità è rimandata alla morte dello stesso donante.

Ricorrendo a tale tipo negoziale, pertanto, il donante si priva semplicemente della facoltà di alienare il bene a terzi, avendone già disposto, ma ne mantiene di fatto il godimento più pieno, ivi compreso il potere di trasformare il bene o di modificarne la destinazione economica (ciò che gli sarebbe impedito ove avesse fatto ricorso alla donazione con riserva a sé dell'usufrutto).

A seconda degli interessi delle parti, vi sono ragioni che dovrebbero portare il donatario a preferire tale figura di donazione rispetto alla donazione con riserva di usufrutto. Innanzi tutto, il donatario, pur non disponendo immediatamente dell'utilità del bene donato, potrebbe – pur se con qualche accorgimento – immediatamente giovarsene quale generica garanzia patrimoniale (art. 2740 c.c.) sia quale eventuale garanzia specifica, iscrivendovi immediatamente ipoteca (non essendo a ciò di ostacolo l'art. 2823 c.c., che consente l'iscrizione dell'ipoteca su beni futuri quando essi vengano ad esistenza e, quindi, riferendosi espressamente non a beni che non sono nel patrimonio del datore di ipoteca ma solo a beni che ancora non esistono in natura). In aggiunta, il donatario non avrebbe quei carichi economici relativi alla conservazione del bene e fiscali che competono a chi ha il godimento del bene.

Liberalità e gratitudine

Lo studio delle donazioni riserva la sorpresa di una apparente contraddizione fra la definizione che di tale istituto offre il codice e le sue possibili declinazioni.

Non tutte le norme che disciplinano i vari istituti ne contengono una definizione, limitandosi talora a disciplinarne gli effetti e imponendo all'interprete uno sforzo logico qualificatorio invertito. Tuttavia, proprio con la donazione il codificatore del 1942 non aveva inteso sottrarsi ad inserire una norma di carattere generale, nella quale la donazione viene spiegata come il “*contratto*” con il quale “*per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione*”.

Figure come quelle che abbiamo molto sommariamente illustrato mostrano, però, che lo spirito di liberalità non è esente da calcoli e opportunismi e la donazione non muta, per ciò solo, la sua natura e i suoi complessi effetti.

In ogni caso, la donazione resta un istituto più che mai attuale e proteiforme, capace di soddisfare bisogni e interessi non solo del soggetto che riceve un beneficio ma anche del disponente, sotto la copertura armoniosa e la giustificazione apparente di un gesto generoso (del donante) e un animo grato (del donatario), che si incontrano in un rapporto di scambio non sinallagmatico.

36 In termini, App. Milano, 24.10.2022, n. 3328, in un caso di donazione di partecipazioni sociali da un padre ai figli, che poi ne avevano chiesto l'assoggettamento ad amministrazione di sostegno.

37 In termini, Cass. civ., 25.02.1987, n. 2003, in *Giur. It.*, 1989, I, 1771.

38 In termini, E. CALICE, *La revocazione della donazione*, in *Trattato di diritto delle successioni e delle donazioni*, VI. *Le donazioni*, diretto da G. BONILINI, 2009, 1232.

39 Cfr. in giurisprudenza Cass. civ., 21.01.1959, n. 140, in *Foro it.*, 1959, I, 580 con nota di A. TORRENTE, *Variazioni sul tema della donazione mortis causa*. Per una illustrazione del tema, v. D. FEOLA, *Donazione e clausola di restituzione del bene donato*, in *I Contratti*, 1996, 90.

40 U. CARNEVALI, *La donazione modale*, in *Trattato di diritto delle successioni e delle donazioni*, cit., 845.

41 A. TORRENTE, *La donazione*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, diretto da A. MESSINEO e P. SCHLESINGER, II ed. agg., a cura di U. CARNEVALI e A. MORA, Torino, 2006, 628; B. BIONDI, *Le donazioni*, in *Trattato di diritto civile italiano*, diretto da F. VASSALLI, 1961, 564.

42 Così U. CARNEVALI, *La donazione modale*, in *Trattato*, cit., 863.

43 In termini, U. CARNEVALI, *La donazione modale*, Milano, 1969, 88.

44 In termini, v. per esempio, Cass. civ., 20.07.2014, n. 14120

45 a precisato, in ogni caso, che, per gli immobili di interesse storico-artistico non è dovuta l'imposta sulle successioni, anche qualora il contribuente non abbia dichiarato nella denuncia di successione la soggezione dell'immobile al vincolo. È tuttavia dovuta l'imposta ipocatastale per il trasferimento. In termini, Cass. civ., 15.10.2010, n. 25366.

46 Per primo in dottrina, V. VITALI, *Delle donazioni*, Torino, 1914, 244.

47 Per la distinzione, v. D. FEOLA, *La donazione mortis causa*, in *Trattato di diritto delle successioni e delle donazioni*, cit., 217.

Liberalità ad enti non profit: un ripensamento delle regole civilistiche

di Marta Cenini

Le donazioni e le liberalità in genere stanno vivendo una nuova stagione, apertasi con l’emanazione nel 2017 del Codice del Terzo Settore⁴⁸ e sviluppatasi nel corso di questi anni anche attraverso nuove forme di liberalità come, ad esempio, le donazioni diffuse (crowdfunding). Attraverso queste elargizioni è stato infatti possibile, anche attraverso gli enti non di lucro, non solo far fronte e sostenere cittadini e comunità in uno dei periodi più drammatici della nostra storia recente, ossia durante la pandemia da Covid 19, ma anche manifestare solidarietà a seguito di eventi naturalistici catastrofici (si pensi alle alluvioni derivanti dai cambiamenti climatici o a eventi sismici) o mettere in atto veri e propri progetti filantropici, attuati sia da singoli filantropi che da intere comunità a vantaggio del proprio territorio.

Più in dettaglio, sovente gli enti (costituiti soprattutto con la forma della fondazione, si pensi nel territorio comasco alla Fondazione Provinciale della Comunità Comasca ONLUS) “lanciano” dei progetti e sollecitano la raccolta di fondi, fissando un target da raggiungere (che spesso viene ampiamente superato). I progetti spaziano in tutte le 26 aree di attività previste dal Codice del Terzo Settore e riguardano in particolare interventi sociali e prestazioni socio-sanitarie; l’educazione e formazione universitaria e post-universitaria, compreso il finanziamento di borse di studio per studenti meritevoli e assegni di ricerca; la tutela dell’ambiente, del paesaggio e del patrimonio storico-artistico (compresi i progetti di restauro di monumenti); l’organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche (considerato in particolare il ruolo dello sport per i giovani, anche in contesti disagiati); il contrasto alla violenza di genere.

Dal punto di vista civilistico, le donazioni comprendono sia le donazioni formali e solenni, che, essendo di valore non modico, richiedono la forma notarile dell’atto pubblico e la presenza di due testimoni, sia le donazioni cd. “di modico valore”, che non richiedono la forma solenne, ma semplicemente la consegna del bene donato. Il “modico valore” viene ricostruito sulla base del patrimonio del donante: più dunque il donante è facoltoso, più alta sarà la soglia del valore “modico” della donazione.

Non è raro tuttavia che, proprio in contesti di filantropia e elargizioni a favore degli enti, anche donazioni non di modico valore siano attuate attraverso comportamen-

ti materiali (consegna del denaro o di un assegno, ordini di bonifici non preceduti dall'atto pubblico notarile). Questo aspetto pone dunque un problema di "stabilità" di questi trasferimenti dal momento che, mancando la forma pubblica, essi potrebbero essere considerati nulli e inefficaci.

A riguardo va sottolineato che sebbene il codice civile preveda la categoria delle cd. donazioni indirette (art. 809 c.c.), molti di questi comportamenti materiali non potrebbero rientrarvi. Le cd. donazioni indirette, infatti, consistono in liberalità attuate attraverso altri negozi giuridici e contratti (di cui rispettano la forma prescritta a pena di nullità), come per esempio una compravendita in cui la provvista per pagare il prezzo viene fornita da un soggetto diverso dall'acquirente (cd. intestazione di beni a nome altrui: si pensi al tipico caso del padre che paga al figlio la casa) oppure la remissione di un debito. Queste liberalità, dunque, attuate indirettamente, non richiedono la forma dell'atto pubblico con i testimoni, ma la forma dell'atto con cui si realizza la liberalità. La giurisprudenza, tuttavia, sia civile che tributaria⁴⁹, ha anche affermato che sia gli ordini di bonifico o giro conto (trasferimento di prodotti finanziari) sia ad esempio la consegna di un assegno circolare non possono rientrare tra le donazioni indirette e richiedono, per la loro validità, la forma solenne.

La giurisprudenza non distingue (anche perché non era oggetto del contenzioso) tra donazioni "privatistiche" e donazioni che perseguono anche uno scopo di pubblica utilità o verso enti, con la conseguenza che, come detto, trasferimenti di denaro verso ETS attuati attraverso la consegna di assegni o bonifici potrebbero essere considerati nulli e oggetto di azione di restituzione.

Caratteristica del nostro ordinamento è inoltre che, salvo pochissime eccezioni⁵⁰, le liberalità – sia dirette che indirette – sono considerate come anticipazioni dell'eredità: questa impostazione si spiega in quanto effettivamente, soprattutto in passato, le donazioni non di modico valore anticipavano il passaggio del patrimonio familiare in favore dei membri della famiglia ristretta. La concezione tradizionale (che permea tuttora il nostro codice civile) prevede inoltre che questi soggetti, i cd. legittimari (principalmente il coniuge del defunto e i figli), hanno diritto ad una frazione del patrimonio ereditario (cd. quota di legittima)⁵¹, a prescindere da quanto grande esso sia. Il fondamento del diritto di legittima, secondo la maggioranza degli autori, andrebbe ricercato all'interno dei rapporti familiari e si baserebbe su un principio di solidarietà familiare⁵².

Il calcolo della quota di legittima (detta anche "quota riservata") si effettua riunendo fittiziamente quanto lasciato dal defunto (cd. relictum, a cui è necessario sottrarre i debiti) a quanto donato in vita da costui a familiari e a terzi estranei (cd. donatum): su questa base si calcolano le quote riservate ai legittimari. Se (le disposizioni testamentarie, ove esistente un testamento, oppure) le donazioni fatte in vita intaccano la quota di legittima, esse potranno essere "ridotte" ossia diminuite affinché i legittimari possano beneficiare dell'intera quota a loro riservata.

Il nostro codice civile, dunque, ancora una volta non reca una disciplina specifica per

le donazioni verso gli enti non di lucro (che siano anche enti del terzo settore o meno) o che perseguano uno scopo di pubblica utilità o solidaristico nemmeno dal punto di vista della loro astratta aggredibilità da parte dei legittimari.

Ciò significa che, in particolare per le donazioni non di modico valore verso gli enti non lucrativi, da una parte, esse potrebbero essere considerate nulle tutte le volte in cui manchi l'atto pubblico notarile e dall'altra parte esse saranno oggetto di riunione fittizia e potranno essere impugnate dai legittimari con il meccanismo dell'azione di riduzione. Entrambe queste circostanze rendono queste attribuzioni altamente instabili per un tempo particolarmente lungo, dal momento che l'azione di nullità è imprescrittibile⁵³ e l'azione di riduzione è esperibile solo dopo la morte del donante (poi de cuius) e si prescrive in 10 anni dall'apertura della successione (quindi la restituzione della liberalità può essere richiesta a distanza di moltissimi anni dalla donazione).

Con l'emanazione della Costituzione e ora del Codice del Terzo Settore si sono però affacciati altri principi, tra cui quello di solidarietà e di tutela della persona che, in quanto di rango costituzionale, paiono poter competere con i diritti dei legittimari alla loro quota di eredità e suffragare la tesi di una sostanziale diversità delle donazioni che perseguano scopi solidaristici e di pubblica utilità.

La solidarietà familiare e il "diritto alla quota di legittima" potrebbero, dunque, non necessariamente essere sempre meritevoli di maggiore tutela rispetto ad istanze di solidarietà nei confronti della collettività; persino all'interno della stessa famiglia non è escluso che sia necessario, proprio sulla base di queste istanze di solidarietà, avvantaggiare un familiare rispetto ad un altro, anche in ipotesi ledendo la porzione riservata a quest'ultimo⁵⁴.

Se è sostenibile che il diritto di legittima sia da considerare costituzionalmente garantito⁵⁵, è anche vero che, come è avvenuto in altri casi, appare opportuno se non necessario operare un bilanciamento tra interessi di rango costituzionale contrapposti per determinare quale effettivamente sia da considerare superiore nel caso di specie⁵⁶.

La liberalità che persegue uno scopo solidaristico o di pubblica utilità, ivi inclusa la liberalità verso un ente del terzo settore, potrebbe dunque avere una "forza di resistenza" maggiore rispetto ad una liberalità verso un terzo estraneo alla famiglia (o un familiare stesso) nell'eventuale conflitto con il legittimario⁵⁷. Indici in questo senso sono anche rinvenibili nella normativa fallimentare (ora confluita nel Codice della Crisi dell'Impresa e dell'Insolvenza) che espressamente ritiene non revocabili, e dunque efficaci anche a seguito del fallimento del donante, le liberalità compiute perseguendo uno scopo di pubblica utilità⁵⁸.

Anche rispetto al requisito di forma solenne prescritto dalla legge a pena di nullità, si potrebbe sostenere che non sia applicabile nel caso di donazioni che perseguano anche uno scopo di pubblica utilità o che siano destinate a enti che perseguono statutariamente questi scopi⁵⁹.

Quanto prospettato dovrà in ogni caso considerare la situazione complessiva in cui viene attuata la liberalità e lo specifico interesse perseguito dall'ente non di lucro.

In particolare, appare anche che vada considerato a quanto ammonta il complessivo patrimonio del donante e il fatto che, in vita, siano stati pienamente soddisfatti i bisogni primari dei famigliari (diritto all'istruzione e educazione, alla salute, alla casa di abitazione, a un tenore di vita adeguato)⁶⁰. Una volta garantiti questi diritti, non appare automaticamente preminente – nel conflitto con interessi generali e collettivi – il diritto a vedersi attribuita una frazione del patrimonio ereditario, frazione che, come detto, non ha alcun tetto massimo.

Appare inoltre necessario un cambio di mentalità della collettività sui temi della solidarietà, della filantropia e del dono. Donare infatti significa instaurare delle relazioni, fornire un senso e un significato alle nostre esistenze e gratifica il donante ancor più del donatario⁶¹.

Avere maggiore consapevolezza delle funzioni del dono e dei benefici arrecati dall'atto del donare può dunque contribuire – o almeno così ci si auspica – a un ripensamento delle regole civilistiche sulle liberalità e sulla successione mortis causa, in modo tale che le liberalità che perseguono uno scopo di pubblica utilità possano avere, anche dal punto di vista del diritto privato, un maggiore spazio e una maggiore tutela.

48 Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117.

49 Ipotesi di donazione cd. indiretta dal punto di vista civilistico ricostruiti dalla giurisprudenza civile (si veda in particolare Cass. S.U. 27 luglio 2017, n. 18725) comprendono le polizze vita; il pagamento di un'obbligazione altrui compiuto dal terzo per spirito di liberalità verso il debitore; la rinuncia abdicativa ad un diritto; i trust liberali e/o in funzione successoria. Consiste invece in una donazione diretta che richiede la forma solenne l'elargizione di somme di danaro di importo non modico mediate assegni circolari o mediante bonifici bancari o ancora il trasferimento di strumenti finanziari dal conto di deposito titoli del disponente a quello del beneficiario realizzato a mezzo banca (ordine di bancogiro impartito dal disponente). Casi controversi riguardano la cointestazione di un conto corrente che sia alimentato solo da un soggetto (fattispecie ricompresa

dalla Cassazione a S.U. tra le donazioni indirette ma discussa nella giurisprudenza tributaria); la delega ad operare su un conto senza obbligo di rendiconto. Una recente sentenza della Cassazione sezione tributaria (Cass. sez. trib. n. 7442/2024) ha poi delineato una nuova categoria di liberalità rilevanti ai fini tributari, ossia le cd. "liberalità informali": queste liberalità consisterebbero in meri comportamenti materiali "non stipulate per iscritto e non enunciate in atto scritto" quali ad esempio trasferimento di denaro brevi manu, bonifici bancari, cointestazione di conti, la decorrenza di un termine di prescrizione o di usucapione.

50 Cfr. art. 742 e 770 c.c. (donazione remuneratoria).

51 Nel caso più frequente in cui il de cuius lasci il coniuge e 2 o più figli, a questi ultimi è complessivamente riservata la metà del patrimonio e al coniuge spetta un quarto del patrimonio del defunto. La divisione tra tutti i figli è effettuata in parti uguali (cfr. art. 542 c.c.).

52 Nelle celebri pagine a ciò dedicate, Cicu (A. CICU, *La successione legittima e dei legittimari*, Milano, 1943, p. 145) afferma che tale funzione emerge dai due poli su cui si fonda l'art. 457 c.c., ossia la libertà testamentaria (e i suoi limiti) e la tutela dell'interesse familiare: infatti, secondo l'Autore, "... soltanto nei limiti dell'istituto della legittima avviene in modo pieno la traduzione in dovere giuridico del dovere morale di provvedere ai bisogni dei propri cari ... che non possono essere esclusi dalla volontà del testatore ...; al di là di questi limiti è riconosciuta la volontà concreta individuale ... là dove essa non si manifesti riprende il suo dominio il principio della tutela dell'interesse familiare ..." (cfr. anche p. 209 per la "prevalenza della chiamata per legge ... che ha ragione nel più stretto vincolo familiare ..."). La tesi di Cicu si ricollega anche alla figura della legittima propria del diritto romano, intesa come *pars bonorum* e collegata alla "pietas" verso i prossimi congiunti, a cui si sovrapporrebbe, nel sistema del codice civile del 1942, la figura della quota di riserva del diritto germanico, che era invece intesa come "pars hereditatis". Diversi altri Autori sottolineano che il fondamento delle norme sulla successione necessaria debbano essere ricondotte ad un principio di solidarietà familiare: si vedano C.M. BIANCA, *Le successioni*, a cura di M. Bianca e P. Sirena, in *Trattato di diritto civile*, Milano, 2022, pp. 191 ss. secondo cui "il fondamento di questo diritto [di legittima] non è quindi semplicemente quello dell'appartenenza al gruppo familiare o alla comunità stata ma, più specificamente, l'esigenza sociale di una inderogabile solidarietà tra i congiunti più stretti".

53 Ma si può prescrivere l'azione di indebito arricchimento ex art. 2033 c.c.

54 Si veda in questo senso S. STEFANELLI, *Riduzione della donazione*, in A. PALAZZO, *I contratti di donazione*, in *Trattato dei contratti* diretto da P. Rescigno e E. Gabrielli, Torino, 2009, pp. 413 ss., p. 424 che afferma: "fondamento costituzionale delle norme in oggetto sarebbero tanto la riserva di legge dell'art. 42, 4° co., quanto i doveri di solidarietà familiare e parentale di cui agli artt. 29 e 30 Cost., ma proprio la considerazione di questi valori evidenzia l'incongruenza del sistema e la conseguente necessità di rimediarlo in considerazione degli effettivi bisogni degli ereditandi, specie quando concorrano soggetti in condizioni di disabilità permanente o di bisogno con altri pienamente autosufficienti, che dispongono perlopiù di redditi personali sufficienti o anche cospicui". Sul tema si vedano anche A. PALAZZO, *Relazione al Convegno "Abolizione della successione necessaria. Crepuscolo della famiglia?*, Università Bocconi, Milano, 7 maggio 2007; Id., *La funzione suppletiva della successione necessaria, la tutela dei soggetti deboli e la diseredazione (riflessioni sul progetto per l'abolizione della categoria dei legittimari) in Famiglia*, 2008.

55 Si veda C.M. BIANCA, *Le successioni*, a cura di M. Bianca e P. Sirena, cit., pp. 192-193, i quali, dopo aver richiamato una importante pronuncia della Corte costituzionale tedesca, affermano che "la legittima dei figli è quindi costituzionalmente tutelata in quanto espressione della solidarietà familiare, che connota fondamentalmente e inderogabilmente il rapporto tra genitori e figli".

56 In questo senso sembra militare anche S. STEFANELLI, *Riduzione della donazione*, cit., p. 425 secondo cui "La Costituzione impone infatti di coniugare la libera disposizione dei beni privati con la funzione di utilità pubblica e sociale della proprietà, da vagliarsi secondo il canone della solidarietà di cui all'art. 2, che in queste ipotesi non giustificerebbe, ed anzi escluderebbe, l'identico trattamento di soggetti bisognosi di solidarietà e soggetti, invece, che dispongano di risorse personali ed economiche ben più che sufficienti".

57 In questo senso, L. GATT, *La liberalità*, vol. I, in *Studi di diritto privato*, Collana diretta da F.D. Busnelli, S. Patti, V. Scalisi, P. Zatti, Torino, 2002, p. 389, nota 158, che ritiene ragionevole che un atto a titolo gratuito i cui effetti attributivi realizzano una pubblica utilità abbia una "capacità di resistenza" maggiore di atti che realizzano un'utilità individuale e ciò in considerazione di una sua "maggiore apprezzabilità sociale". Cfr. anche P. MOROZZO DELLA ROCCA, *Gratuità, liberalità e solidarietà. Contributo allo studio della prestazione non onerosa*, Milano, Giuffrè, 1998, p. 177 e pp. 184 ss. Ci si permette inoltre di rimandare a M. Cenini, *Liberalità, società e Terzo Settore. Contributo allo studio dei negozi traslativi gratuiti e della destinazione*, Giappichelli, 2023.

58 Art. 163, Codice della Crisi dell'impresa e dell'insolvenza: "Sono privi di effetto rispetto ai creditori, se compiuti dal debitore dopo il deposito della domanda cui è seguita l'apertura della liquidazione giudiziale o nei due anni anteriori, gli atti a titolo gratuito, esclusi i regali d'uso e gli atti compiuti in adempimento di un dovere morale o a scopo di pubblica utilità, in quanto la liberalità sia proporzionata al patrimonio del donante".

59 Per approfondimenti, si rimanda a M. Cenini, *Liberalità, società e Terzo Settore*, passim.

60 Non a caso, ai sensi dell'art. 742 c.c. "non sono soggette a collazione le spese di mantenimento e di educazione e quelle sostenute per malattia, né quelle ordinarie fatte per abbigliamento o per nozze".

61 <https://www.confirionline.it/detail.aspx?id=75621&l=it>

I profili tributari del dono

di Stefania Gianoncelli

L'accostamento tra dono e tributi può sembrare ardito, ai limiti dell'ossimoro, solo a chi non abbia contezza dell'articolata normativa che riguarda il riconoscimento fiscale delle liberalità poste in essere al di fuori dei contesti familiari e amicali; né una compiuta idea di quale sia il fine ultimo della tassazione e di quali principi, nel contesto ordinamentale, la giustifichino e la debbano, necessariamente, ispirare.

Quanto a tale secondo profilo, non è inutile ricordare come, nell'ordinamento repubblicano e costituzionale, la pietra angolare dell'ambito giuridico indicato come diritto tributario sia rappresentata dall'art. 53 della Carta fondamentale. Tale norma sancisce il principio di capacità contributiva e il generale dovere di concorrere alla spesa pubblica secondo tale criterio di riparto, precisamente e compiutamente delineato sul piano normativo e valoriale.

Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche, e ciascuno è tenuto a farlo in ragione della propria capacità contributiva, ossia della forza economica che manifesta, dell'attitudine che possiede a destinare una parte delle proprie risorse alla collettività, ossia alle spese pubbliche; queste ultime sono da intendersi quali spese che rivestono interesse generale, in ragione delle finalità che perseguono e, soprattutto, delle ricadute positive che ne derivano per i consociati collettivamente considerati.

L'impiego della locuzione "essere tenuti" individua il concorso alle spese pubbliche quale dovere, e per tale ragione si parla, appunto, di dovere concorsuale. L'adempimento di tale dovere deve avvenire secondo modalità ben individuate, ossia in conformità alla capacità contributiva dimostrata dall'individuo. Si tratta di una indicazione per nulla scontata e per nulla neutrale.

È esperienza comune che, ogniqualevolta si ponga la questione di suddividere le spese comuni nell'ambito di una qualsiasi collettività, occorre individuare un criterio di riparto. Che si tratti di un condominio, di un gruppo vacanze, di una piccola comunità autogestita o di uno Stato, è necessario decidere in ragione di che cosa ciascuno sarà chiamato a dare il proprio contributo alle spese generali.

Trattandosi di ripartire la spesa per i servizi pubblici o – come sembra preferibile definirli – per i servizi di interesse generale, come l'istruzione, la sanità, l'assistenza

alle fasce deboli, la cultura, un possibile criterio potrebbe essere quello del beneficio; quanto più si fruisce della spesa pubblica, ad esempio perché si frequentano gli istituti scolastici e universitari pubblici, o li frequentano i propri figli, o perché si beneficia dei servizi ospedalieri e di cura, o ne beneficiano parenti più o meno anziani, o, ancora, si è disabili, o lo sono i propri congiunti, o si frequentano musei, mostre, teatri, sale da concerto, tanto più si dovrà essere chiamati a darvi il proprio contributo.

La scelta delle e dei costituenti è caduta però su un criterio di riparto sostanzialmente opposto. Quel che rileva, per la nostra Costituzione, non è la fruizione delle prestazioni finanziate dalle spese pubbliche, o la misura di tale fruizione; importa invece, per determinare se e quanto si sia chiamati a concorrere al loro finanziamento, che si manifesti l'attitudine a farlo, e cioè che si dimostri di essere in grado, ossia di poter sopportare, di privarsi di una parte delle proprie risorse, al fine di contribuire a sostenerle.

In questa prospettiva, chi più ha, più è chiamato a dare, e finanzia, in tal modo, spese pubbliche che andranno a beneficio anche di chi ne fruisce, ma non può sostenerne i costi: il dovere concorsuale diviene così un dovere di solidarietà economica, che rientra, a tutti gli effetti, tra quelli menzionati dall'art. 2 della Carta costituzionale. Secondo quanto previsto da tale norma, per quanto qui rileva, la Repubblica richiede infatti l'adempiimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.

Se, da un lato, l'accostamento tra dovere – per di più inderogabile – di solidarietà economica, e dono, per definizione connotato da piena spontaneità, può forse lasciare inalterata la sensazione di straniamento, di cui si diceva all'inizio, determinata dall'affiancare al dono il richiamo al tributo; dall'altro è innegabile che il riferimento alla dimensione di solidarietà – in cui il dovere inderogabile di concorrere alla pubblica spesa, e di farlo in ragione della propria capacità contributiva, si iscrive per precisa volontà costituzionale – può invece creare una prima, forse inaspettata, connessione fra i due ambiti.

Il dono, allorché si perfezioni fuori dalla cerchia dei rapporti familiari e personali, e sia rivolto a soggetti terzi, in ragione delle condizioni di necessità in cui essi si trovino, o dell'attività che svolgono a favore di quanti si trovino in simili condizioni, è una chiara espressione di solidarietà. Tale è anche il tributo, nella misura in cui, come vuole la Costituzione, sia corrisposto da ciascuno in ragione della sua capacità contributiva.

Da tale affinità si possono allora prendere le mosse, al fine di illustrare le ragioni per le quali il dono, nell'accezione che si è precisata, possa – e forse – debba assumere rilievo per il legislatore tributario, chiamato ad attribuirvi riconoscimento sul piano fiscale, in termini di (ri)quantificazione della capacità contributiva del donatore.

A tale scopo, si rende in primo luogo opportuno ritornare sulla nozione di spese pubbliche, che prima si è richiamata, da intendersi quali spese sostenute nel perse-

guimento di interessi generali o, comunque, di interessi rilevanti per la collettività. Il tema rappresentato dal finanziamento di tali spese, che si inserisce nel più ampio alveo rappresentato dalla questione del dovere concorsuale e della sua attuazione, interseca necessariamente quello della crisi, che, per alcuni aspetti, è ormai ritenuta irreversibile, di modelli di riferimento tradizionali, quali senz'altro quello del cosiddetto stato sociale.

Non si ritiene certo di poter mettere in discussione tale modello sul piano della imprescindibilità degli obiettivi che si propone di attuare e delle necessità cui fa fronte; è però innegabile che, da diverso tempo, esso è entrato in crisi sul duplice piano del suo effettivo funzionamento e della sostenibilità del suo finanziamento.

Le criticità emerse hanno inevitabilmente imposto ed impongono rinnovate riflessioni anche in merito ad equilibri che parevano ormai stabilmente raggiunti, e la riponderazione di scelte che si immaginavano, forse, definitive; ciò, non si può negarlo, anche accettando il rischio di esiti ancora piuttosto imprevedibili.

Tra tali scelte le principali attengono, come è evidente, alla fornitura alla collettività di determinati beni e servizi di interesse generale. Le ragioni che impongono una loro rimeditazione stanno in ciò, che tali beni e servizi pare oggi non possano più essere garantiti, quanto meno integralmente e a livelli pienamente soddisfacenti, dal settore pubblico; d'altra parte, la loro fornitura non può essere demandata, *sic et simpliciter*, a quello privato, che, qualora se ne occupi, quanto meno in assenza di correttivi efficaci, tenderebbe verosimilmente a farlo secondo logiche puramente profit, sostanzialmente incompatibili con la natura degli stessi beni e servizi forniti.

Proprio tale riferimento alle dinamiche lucrative che, nella maggior parte dei casi, tendono a caratterizzare il settore privato tradizionalmente e strettamente inteso, consente, ragionando per contrapposizione, di indicare una possibile alternativa alla dicotomia pubblico/privato, allorché si tratti, appunto, di garantire alla collettività beni e servizi di interesse generale, senza che le modalità della loro fornitura siano stravolte da logiche mercantili.

Il settore non profit si configura, in effetti, come una possibile, valida alternativa.

A tale categoria sono riconducibili sia gli enti che appartengono al Terzo settore strettamente inteso, quale delineato dalla riforma del 2016, dunque iscritti al Registro unico nazionale e caratterizzati da ben definiti requisiti, di carattere anche formale; sia enti che, pur non rientrando in tale categoria normativa, per scelta o per carenza di uno o più dei requisiti necessari, si distinguono però per alcune caratteristiche che, sul piano extragiuridico, li rendono assimilabili ai primi.

Ciò che rende tali enti un'alternativa potenzialmente percorribile, allorché si tratti di affidare a soggetti diversi da quelli pubblici la fornitura di beni e servizi di interesse generale, è in primo luogo l'assenza di finalità di lucro che connota il loro agire. Per certi versi, poi, la loro idoneità a ricoprire tale ruolo si apprezza altresì considerando la significativa libertà da condizionamenti di cui tali enti godono, e la conseguente

maggior agilità e rapidità di azione che ne derivano, dal momento che è loro consentito prescindere, in tutto o in parte, dalle preferenze della maggioranza collettività, ove si tratti di operare scelte in ordine ai settori e alle modalità del proprio intervento.

La scelta di affidare ad enti riconducibili al Terzo settore, inteso in senso metanormativo, la produzione e la fornitura dei beni e servizi di interesse generale, solleva alcune questioni di particolare rilievo, fra le quali senz'altro quella del loro finanziamento.

Una delle opzioni è certo rappresentata dalla destinazione, a vantaggio di tali enti e della loro attività, di risorse pubbliche.

Una simile scelta comporta tuttavia il permanere di molte delle criticità che, storicamente, caratterizzano l'erogazione di beni e servizi di interesse collettivo da parte del settore da cui tali risorse provengono. Il riferimento è, *in primis*, alla scarsità di fondi disponibili, cui inevitabilmente consegue un'esigenza di contenimento della spesa, con le ripercussioni negative che ciò comporta, sotto il profilo tanto quantitativo, quanto qualitativo, dell'offerta; ma il riferimento è altresì alla sussistenza di vincoli e condizionamenti, derivanti, soprattutto, dalla necessità di rispettare le preferenze della maggioranza della collettività, allorché siano spese risorse pubbliche, che, per quanto condivisibile, comporta inevitabilmente una contrazione della rapidità di intervento e del suo raggio di azione.

Una prima alternativa al sostegno finanziario pubblico è rappresentata dall'autofinanziamento, ossia dalle risorse che gli enti non profit possono reperire in autonomia, esercitando un'attività economica i cui proventi consentano di sostenere l'ente e la sua attività istituzionale.

Il ricorso a tale strumento di finanziamento, da parte dell'ente non profit, rappresenta un'opzione valida sotto molteplici aspetti, tra i quali, forse, quello maggiormente significativo attiene all'effettivo alleviamento della spesa pubblica. Al contempo, tuttavia, l'autofinanziamento solleva delle criticità, che non possono essere qui approfondite, sul piano del rispetto del diritto unionale della concorrenza, che di fatto ridimensionano molto l'effettiva possibilità di ricorrervi; o, in ogni caso, di ricorrervi in misura sufficiente ad escludere la necessità di avvalersi anche di altre fonti idonee a procacciarsi le risorse necessarie alla produzione ed erogazione di beni e servizi di interesse collettivo.

Tra tali fonti un ruolo importante è giocato dalle donazioni effettuate da soggetti privati, che spontaneamente decidono di destinare al Terzo settore parte delle proprie risorse disponibili, scegliendo a quali enti, riconducibili a tale novero, erogarle. In tal modo, i privati formulano un giudizio in ordine sia alla meritorietà dell'ente finanziato – che dimostrano di ritenere affidabile, efficiente, dotato di un impatto positivo sulla collettività – sia alla condivisibilità e alla rilevanza del fine che lo stesso ente persegue, e dell'ambito in cui incide il suo intervento.

Sul piano teorico il finanziamento privato del Terzo settore ha delle implicazioni particolarmente interessanti, perché costituisce un'attuazione del cosiddetto principio di sussidiarietà orizzontale, che la nostra Costituzione sancisce dal 2001, su un duplice piano.

In forza di tale principio, affermato dall'ultimo comma dell'art. 118 Cost., lo Stato e gli enti pubblici territoriali *“favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”*.

Ciò implica un arretramento del settore pubblico, rispetto a quello privato dedito ad attività di interesse generale; tale arretramento diviene ancora più evidente e marcato quando si immagina che a finanziare i soggetti attivi nel Terzo settore siano altri soggetti privati, che in tal modo premiano il perseguimento dell'una o dell'altra finalità di interesse generale (ricerca in campo sanitario, piuttosto che tutela paesaggistico-ambientale, o assistenza alle fasce deboli) e favoriscono alcuni soggetti, piuttosto che altri (la grande organizzazione benefica presente in molti Stati diversi, piuttosto che la piccola associazione locale, o l'organizzazione non governativa).

In altri termini, in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale, non solo il settore pubblico accetta – ed anzi favorisce – la devoluzione ai privati dello svolgimento di attività di interesse generale; ma anche le decisioni circa il perseguimento di quell'interesse generale vengono devolute, almeno in parte, ai privati donatori, che si indirizzano verso i settori, le finalità e gli enti che liberamente scelgono e prediligono.

In questo contesto, che si confida di avere almeno a grandi linee tratteggiato, cosa significa concedere deduzioni o detrazioni fiscali ai privati finanziatori degli enti che si affiancano, o si sostituiscono, al settore pubblico, nell'erogazione di beni e servizi di interesse generale? Quale significato assume, e quali effetti derivano, dal consentire a tali privati di abbattere il proprio reddito imponibile, o di diminuire l'imposta dovuta, decurtando dall'uno o dall'altra, in tutto o in parte, la donazione effettuata? In primo luogo, il riconoscimento fiscale attribuito alle donazioni che i privati effettuano a favore del Terzo settore è sintomatico del rilievo che lo Stato attribuisce agli enti che ne fanno parte. Soprattutto, poi, quanto più il legislatore tributario dimostra di attribuire rilievo a tali donazioni, riducendo il carico fiscale di coloro che le dispongono, tanto più manifesta di ritenere opportuna la devoluzione ai privati delle decisioni in materia di perseguimento dell'interesse generale attraverso meccanismi che non sono quelli, tradizionali, della democrazia rappresentativa.

In questo contesto assume particolare importanza, naturalmente, l'attenzione ad evitare possibili abusi, garantendo un'accurata azione di controllo sia preventivo, sia successivo, sugli enti beneficiari delle donazioni fiscalmente riconosciute, sulla tracciabilità e sull'effettività di tali donazioni, nonché sull'impiego delle risorse raccolte. È in effetti chiaro che il riconoscimento della deducibilità, o della detraibilità, delle

donazioni comporta una perdita fiscale: una parte della donazione del privato, in effetti, viene coperta dalle risorse pubbliche alle quali lo Stato rinuncia per effetto di tale riconoscimento. Se così è, il legislatore non può certo abdicare al proprio ruolo di controllo.

Non solo. Si è detto all'inizio che l'imposizione deve essere sempre giustificata dalla capacità contributiva del soggetto che la subisce, intendendosi per capacità contributiva l'attitudine a privarsi di una parte delle proprie risorse a beneficio della collettività. Simmetricamente, anche la non imposizione, o l'attenuazione dell'imposizione, devono potersi giustificare negli stessi termini.

Allorché il privato che decida di donare parte delle proprie risorse a soggetti che perseguono un interesse collettivo veda, per questo, ridursi il proprio carico fiscale, non si può che leggere, in tale riduzione, una diretta conseguenza della diminuzione della sua capacità contributiva, data dall'aver già destinato una parte delle proprie disponibilità a finalità di interesse collettivo.

In questa prospettiva, diviene imprescindibile, per il legislatore, assicurare che gli enti beneficiari delle donazioni che ottengono un riconoscimento sul piano fiscale effettivamente perseguano simili finalità, e che utilizzino le risorse ricevute dai privati a scopi di rilievo collettivo.

In caso contrario, infatti, si avrebbe un evidente circuito logico, idoneo a sostanzialmente elidere il legame tra dono e tributo che si è sin qui cercato di delineare.

Il dono e l'importanza del settore non profit nella teoria economica

di Giuseppe Colangelo

Introduzione

Ormai è ben nota l'importanza dell'economia sociale, ovvero del terzo settore, e delle istituzioni *non profit* che la compongono sia in Europa che in Italia. Esse infatti riescono a produrre e a mettere a disposizione della società importanti beni pubblici che l'economia *for profit* non riuscirebbe a produrre; svolgono spesso un ruolo rilevante nell'aiutare i lavoratori svantaggiati a inserirsi nel mercato del lavoro e riescono ad animare territori che per la loro lontananza dai principali centri economici sarebbero piuttosto carenti di attività economiche. Questi solo per citare alcuni dei più importanti benefici dello sviluppo dell'economia sociale per una società moderna.

Il fatto di mettere al centro della propria attenzione e della propria organizzazione la persona con un atteggiamento inclusivo, di avere a cuore l'interesse sociale di una particolare comunità territoriale (piuttosto che l'interesse dei soci a massimizzare il proprio profitto, come di norma avviene invece nelle organizzazioni *for profit*), di non distribuire profitti ma piuttosto di volerli reinvestire per rafforzare l'organizzazione stessa e continuare al meglio la propria attività fornisce alla società moderna attraverso l'economia sociale un valore aggiunto importante a cui non si può rinunciare.

Non mancano però anche i problemi e le questioni da risolvere nell'ambito del terzo settore: la dimensione a volte molto piccola delle istituzioni *non profit* e la forza lavoro di cui dispongono non sempre ben formata costituiscono dei limiti al loro progredire. Da un lato la dimensione molto piccola può costituire un freno al finanziamento delle attività e delle nuove iniziative e dall'altro si richiede una più attenta e approfondita formazione a livello universitario del personale delle istituzioni *non profit* in modo da radicare un approccio più professionale e più manageriale. Il personale del terzo settore si trova a dover gestire la generosità dei sostenitori e la delicata e preziosa attività del dono, cruciale nel finanziamento delle iniziative sociali; anche questa attività andrebbe sviluppata sistematicamente con professionalità e massimo impegno. Ne va della stessa reputazione dell'intera economia sociale.

Il presente lavoro, nell'affrontare i temi e le problematiche suddette, si pone l'obiettivo di dar conto degli ultimi sviluppi che si sono realizzati in questo settore sia

nell'Unione Europea (nel par.2) che in Italia (nel par.3), anche alla luce degli ultimi dati statistici disponibili sulle istituzioni *non profit*. Verremo quindi a richiamare alcuni importanti concetti tratti dalla teoria economica che giustificano la presenza e lo sviluppo dell'economia sociale (nel par.4) e in ultimo ci porremo il problema del finanziamento dell'economia sociale e dell'importanza che a questo scopo può assumere il dono e la disponibilità della società civile a donare (nel par.5). Alcune considerazioni finali nel par.6 concluderanno il lavoro.

L'economia sociale vista dall'Unione Europea

Negli ultimi anni l'Unione Europea (UE), consapevole dell'importanza di un adeguato sviluppo dell'economia sociale europea, è intervenuta a fomentare la sua crescita. Un punto di svolta nell'impegno della UE a favore dell'economia sociale può essere identificato nel 2011 con l'avvio della Social Business Initiative (SBI) che poi ha portato nel 2016 alla *Start-Up* e alla *Scale-Up Initiative*. Da qui sono stati avviati dal 2014 una serie di studi volti a fornire una mappa, da aggiornare periodicamente, della situazione dell'economia sociale europea, obiettivo piuttosto ambizioso vista la diversità e l'eterogeneità degli sviluppi avuti dall'economia sociale nei vari Stati membri. Più recentemente c'è stata un'ulteriore accelerazione nell'attenzione all'economia sociale europea da parte delle istituzioni europee: sono stati prodotti documenti importanti sull'argomento tra cui si mettono in evidenza il *Social Economy Action Plan* scritto dalla Commissione Europea nel dicembre 2021 a cui ha fatto seguito la Risoluzione del Parlamento Europeo del 6 luglio 2022 e la Raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo Sviluppo delle Condizioni Quadro dell'Economia Sociale. È interessante inoltre notare che l'economia sociale e di prossimità è stata inserita come uno dei 14 ecosistemi che compongono la nuova Strategia Industriale dell'Unione Europea, rivista dopo l'esperienza della pandemia. È cruciale per le istituzioni europee che tutto il potenziale dell'economia sociale venga pienamente sfruttato in Europa e si è consapevoli che per farlo bisogna ancora lavorare duramente e a lungo. È in questo quadro che si inserisce il desiderio della Commissione Europea di contribuire significativamente a questo sviluppo: l'economia sociale non è ancora ben conosciuta da tutti i cittadini europei; è sviluppata in modo molto diseguale da Paese membro a Paese membro; non tutto il capitale finanziario disponibile è accessibile per le imprese sociali e per le istituzioni *non profit* e quindi possono sorgere problemi di finanziamento delle attività dell'economia sociale. Inoltre le varie imprese sociali si presentano con una varietà di forme giuridiche quali le cooperative, le società di mutuo soccorso, le fondazioni e le associazioni e non sempre questa pluralità aiuta, sia nei rapporti con gli enti finanziatori che con le autorità pubbliche.

La stessa Unione Europea dovrebbe facilitare l'accesso alle imprese sociali ai suoi programmi di finanziamento, rendendoli più semplici e riducendo il peso della burocrazia. È stato calcolato che nel programma multiennale 2014-2020, l'economia

sociale europea abbia potuto contare su un finanziamento complessivo della UE pari ad almeno 2,5 miliardi di euro; tale finanziamento ha poi attivato ulteriori finanziamenti provenienti dal settore privato e pubblico nazionale, per cui con un effetto leva si calcola che l'economia sociale europea abbia potuto beneficiare di circa 8 miliardi di euro di finanziamenti complessivi. È tuttavia sperabile che nel programma multiennale in corso, quello 2021-2027, i finanziamenti concessi direttamente dalla UE attraverso i suoi vari programmi di finanziamento all'economia sociale europea aumentino sensibilmente. Un altro obiettivo importante che la UE si pone è quello di facilitare l'accesso dell'economia sociale europea ai finanziamenti privati.

L'Unione Europea è dunque molto interessata a rendere più visibile l'economia sociale europea e a contribuire a superare il *gap* informativo relativo ai suoi pochi e non sistematici dati statistici disponibili. Infatti non tutti i Paesi membri della UE dispongono di dati affidabili sulla propria economia sociale e li rendono disponibili regolarmente. La Commissione Europea, come ha già fatto in passato, lancerà una *call* per un nuovo studio volto a raccogliere e commentare i dati statistici disponibili sull'economia sociale europea. L'ultimo studio realizzato su mandato della Commissione Europea risale infatti al 2020 ed è stato effettuato dal gruppo italiano dell'Euricse di Trento. Sarebbe molto utile poter disporre di dati aggiornati sull'andamento dell'economia sociale europea e poter effettuare confronti e comparazioni sullo stato dell'arte nei diversi Paesi membri, anche al fine di cogliere meglio la disparità di situazioni di cui parlavamo prima. È anche in programma il lancio di una *call* sul tema del dono, che come giustamente riconosciuto anche dalla Commissione Europea, è un tema cruciale per il finanziamento privato dell'economia sociale europea. Tutte queste iniziative dovranno essere concluse nel 2030, che rappresenta la fine dell'orizzonte temporale che la Commissione Europea si è data in questo *Action Plan*. Nel 2025 verrà fatto il punto con un *report* approfondito sullo stato dell'arte delle iniziative intraprese dalla Commissione Europea sull'economia sociale europea.

Le istituzioni *non profit* in Italia

È ben nota l'analisi statistica svolta dall'Istat già da vari anni sulle istituzioni *non profit* in Italia. L'ultima analisi completa disponibile, realizzata nel 2022, si riferisce ai dati del 2020. Sono però disponibili anche i dati relativi al 2021, anche se non ancora offerti in tabelle facilmente leggibili e commentate dall'Istat.

Da questi dati, come ho avuto già modo di scrivere su *Confini Online* nel febbraio 2024, si evince che l'Italia, come anche la Francia, la Germania, la Polonia e il Belgio, è un Paese con un notevole e grande settore *non profit*. Si è calcolato che nel 2021 in Italia hanno operato 360.625 istituzioni *non profit*, un numero molto elevato, anche se in calo rispetto all'anno precedente. Se mettiamo a rapporto il numero di dipendenti delle istituzioni *non profit* con il numero di istituzioni *non profit*, otteniamo il numero medio di dipendenti per singola istituzione *non profit* dell'Italia e ci

rendiamo conto che sia pur lentamente questo numero, ancora piuttosto basso, ben inferiore ai 3 dipendenti per istituzione, sta però crescendo anno dopo anno, in particolare nell'ultimo dato disponibile, quello del 2021. Ecco in tabella l'andamento del numero medio di dipendenti delle istituzioni *non profit* dal 2015 al 2021.

Tab.1 – Il Numero Medio dei Dipendenti delle Istituzioni *non profit* in Italia

| anno | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| dipendenti | 2,344 | 2,366 | 2,410 | 2,374 | 2,377 | 2,394 | 2,478 |

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Anche se a partire dal 2018 la crescita delle istituzioni *non profit* è stata maggiore nel Sud e nelle Isole di quanto non sia avvenuto nel Nord e al Centro, tuttavia rimane vero che la stragrande maggioranza delle istituzioni *non profit* nel nostro Paese si colloca proprio al Nord (il 50%) e al Centro (con il 22%) mentre nel Sud e nelle Isole la percentuale delle istituzioni *non profit* è ancora molto più bassa: rispettivamente 18,2% e 9,4%. La concentrazione al Nord è ancora maggiore se guardiamo ai dipendenti: il 57% dei dipendenti delle *non profit* lavora al Nord.

Nel 2020 ben l'85,7% delle istituzioni *non profit* non aveva dipendenti, mentre sono molto poche le istituzioni che hanno un numero di dipendenti superiore alla media nazionale: solo il 3,7% delle istituzioni *non profit* in Italia ha almeno 10 dipendenti e solo il 4,7% ha tra i 3 e i 9 dipendenti.

Questi dati relativi al nostro Paese mostrano come il settore *non profit* sia in Italia molto frammentato e composto da una miriade di piccole istituzioni locali; le istituzioni di più grande dimensione sono molto poche ma comunque sempre classificabili secondo lo schema dell'Unione Europea come microimprese o al più come piccole imprese. A livello di imprese sociali, l'Unione Europea calcola che in Italia esistano nel 2020 102.500 unità, contro le 96.600 della Francia, le 77.500 della Germania e le 24.500 della Polonia. Anche questo indicatore, se utilizzato insieme a quello dei lavoratori impiegati dalle imprese sociali nei diversi Paesi mostra che è l'Italia ad avere il settore delle *non profit* più frammentato e più legato ai territori e all'economia locale. È difficile raccogliere ulteriori dati sull'economia sociale confrontabili da Paese a Paese. Si nota tuttavia che alcuni Paesi della UE sono ancora molto indietro nello sviluppo dell'economia sociale: tra questi Cipro, la Croazia, la Repubblica Ceca e la Slovacchia, ma anche, in qualche misura sorprendentemente anche la stessa Spagna. Tornando all'Italia, proprio per queste sue peculiari caratteristiche appena ricordate, il problema del finanziamento dell'economia sociale e delle istituzioni *non profit* è ancora più sentito di quanto non avvenga in altri Paesi della UE di dimensione comparabile alla nostra.

La teoria economica a sostegno dello sviluppo dell'economia sociale

La teoria economica ha sempre mostrato che uno dei casi più rilevanti di fallimento del mercato è quello dovuto all'erogazione di beni pubblici che, a differenza dei beni privati, sono caratterizzati da indivisibilità nell'utilizzo, non-rivalità nel consumo tra gli utenti e non-escludibilità reciproca. Le tradizionali imprese *for profit* hanno delle serie difficoltà ad offrire questa classe di beni. Infatti quale impresa con l'obiettivo di massimizzare il proprio profitto vorrebbe offrire alla nostra società un parco aperto a tutti e gratuito o un ospedale dove si curano i poveri e gli indigenti? Nessuna di queste imprese sarebbe disponibile, visto che per offrire tali beni si sostengono notevoli costi e non si ottengono ricavi. La fornitura di questi beni è quindi evidentemente in contrasto con gli obiettivi delle imprese *for profit*. Tali beni, pur così utili a qualsiasi società moderna, dovranno allora essere offerti o dalla pubblica amministrazione oppure in alternativa dalle istituzioni private *non profit*. Queste ultime hanno l'obiettivo di massimizzare il benessere sociale della comunità territoriale nella quale operano e sono quindi disposte ad offrire beni pubblici alla propria comunità. Più che sulla pubblica amministrazione quindi, oberata da tanti problemi e fortemente vincolata nei suoi interventi dalla difficile situazione del bilancio pubblico, in Italia dovremmo quindi contare sempre di più su un ulteriore ampio sviluppo del terzo settore, che è privato. La riduzione del *welfare state* per motivi di bilancio pubblico nei diversi Paesi europei ha aperto molto più spazio all'economia sociale, che è chiamata a crescere, continuando anche a collaborare in sinergia con le amministrazioni pubbliche, sia centrali che locali, come anche con l'Unione Europea.

Il problema del finanziamento dell'economia sociale e la leva del dono

Istituzioni locali così piccole, come è tipico dell'economia sociale specie di quella italiana, hanno difficoltà a rapportarsi con istituti bancari o con altre istituzioni finanziarie e quindi ad essere finanziate; possono avere difficoltà a partecipare ai bandi europei o nazionali di finanziamento pubblico, che comportano un'alta dose di preparazione amministrativa ad affrontare una elevata dose di burocrazia; possono avere difficoltà a individuare soci illuminati con molto capitale finanziario a disposizione per finanziare l'attività; per queste ragioni, assume importanza in Italia lo sviluppo della filantropia e in particolare del dono come strumento per poter meglio finanziare le nostre piccole istituzioni *non profit*. Esse dovrebbero curare molto bene il proprio capitale relazionale e fare periodicamente delle campagne raccolta fondi di carattere filantropico, ma per farlo bene ci vuole una certa professionalità che va adeguatamente acquisita e sviluppata. Anche se non è elemento decisivo, l'intervento dello Stato con incentivi di natura fiscale a favore dei donatori, presente nella stragrande maggioranza dei Paesi UE, compreso il nostro, sia pure con dei limiti, aiuta senz'altro lo sviluppo del dono, un'importante leva di finanziamento per le imprese sociali e le istituzioni *non profit*. Per poter utilizzare a pieno questa leva tuttavia, ci

vogliono persone competenti e preparate a gestirla. Le università possono avere un ruolo importante nell'innalzare il grado di professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici delle imprese sociali, similmente a quanto avvenuto in Italia nel turismo negli ultimi trenta anni.

Sarebbe importante inoltre che si sviluppasse nei nostri Paesi una certa finanza sociale, ovvero una finanza dedicata alle imprese sociali, con caratteristiche fatte su misura per esse. Le istituzioni *non profit* infatti non riescono a massimizzare il rendimento per l'investitore come farebbero le imprese *for profit* visto che non distribuiscono profitti. Inoltre le istituzioni *non profit* spesso vendono servizi a indigenti o a cittadini svantaggiati che hanno una capacità di spesa molto bassa; questo porta il fatturato di queste istituzioni a essere basso. Spesso esse ricevono dei contributi pubblici per questa attività sociale svolta, ma a volte questi contributi arrivano in ritardo o non hanno la caratteristica della continuità nel tempo. Ne consegue che le imprese sociali non verrebbero finanziate se trattate con i normali strumenti di valutazione finanziaria delle altre imprese. Ci sarebbe quindi bisogno anche tra i banchieri una competenza e una sensibilità specifica per l'economia sociale e per le imprese sociali.

Conclusioni

L'economia sociale europea è molto eterogenea e i vari Paesi membri, in funzione delle loro tradizioni culturali e percorsi storici, hanno avuto sviluppi molto diseguali in materia di economia sociale. Se alcuni Paesi come Italia, Francia, Germania, Polonia e Belgio hanno un settore di imprese sociali e *non profit* già molto sviluppato, altri Paesi sono invece piuttosto indietro.

L'Unione Europea negli ultimi dieci-quindici anni ha spinto molto di più per incoraggiare lo sviluppo dell'economia sociale e continuerà a farlo investendo nel settore somme via via crescenti, anche se esse sono a tutt'oggi ancora piuttosto limitate.

Uno dei problemi più difficili da risolvere per lo sviluppo del settore è quello del finanziamento delle attività, visto che le imprese del terzo settore sono molto piccole e legate al territorio in cui sono nate, soprattutto in Italia. Viste le peculiarità delle imprese sociali di non distribuire profitti e di vendere spesso servizi agli indigenti o a cittadini svantaggiati con una bassa capacità di spesa, si pongono problemi finanziari, che possono essere superati in parte con l'intervento di finanziamenti pubblici, sia a livello di UE che di stato nazionale o di enti pubblici territoriali, ma anche con il decisivo apporto di finanziamenti privati, che potranno aumentare con lo sviluppo della finanza sociale ancora non così tanto sviluppata e con una maggiore consapevolezza da parte delle banche dell'importanza di finanziare imprese *non profit* che svolgono attività nel sociale. Tra gli strumenti più promettenti di finanziamento del settore *non profit* rimane l'elemento filantropico in cui l'attività del dono assume rilevanza cruciale. Perché questo possa costituire una leva importante di finanziamento per l'economia sociale tuttavia si richiede un salto di qualità da parte delle istituzioni

non profit nella consapevolezza che il dono va ben gestito, con professionalità e con collaboratori esperti e ben formati. Solo in tal modo sarà possibile far fruttare adeguatamente il proprio capitale relazionale.

La teoria economica in ultimo ha da sempre sottolineato l'utilità di disporre di un ampio e forte terzo settore come valida soluzione per risolvere l'annoso fallimento del mercato dovuto alla scarsa offerta di beni pubblici da parte del settore *for profit*.

Bibliografia

- Colangelo G., 2024, L'Importanza del Dono per Finanziare il Settore Non profit, Confini Online.
- Commissione Europea, 2020, Social Enterprises and their Ecosystems in Europe, Comparative Synthesis Report.
- Commissione Europea, 2021, Building an Economy that Works for People: an Action Plan for the Social Economy.
- Commissione Europea, 2021, Commission Staff Working Document, annesso al Social Economy Action Plan.
- Consiglio Europeo, 2023, Raccomandazione sullo Sviluppo delle Condizioni Quadro dell'Economia Sociale, 27 novembre.
- Istat, 2022, Struttura e Profili del Settore Non profit, Anno 2020.
- Parlamento Europeo, 2022, Risoluzione sul Piano d'Azione dell'Unione Europea per l'Economia Sociale, 6 luglio.

L'economia sperimentale applicata ai comportamenti altruistici

di Umberto Galmarini, Giuseppe Porro, Wubeshet Regasa

Introduzione

A cosa servono gli esperimenti nello studio dei comportamenti sociali?

Nelle intenzioni degli analisti, gli esperimenti sono finalizzati ad individuare le connessioni tra le condizioni di contesto in cui gli esseri umani si muovono e le loro decisioni, ovvero a comprendere se e in quale misura il nostro comportamento sia condizionato da ciò che osserviamo intorno a noi (istituzioni, usi, valori sociali) ed in particolare dal comportamento degli altri (il gruppo sociale di appartenenza, i vicini di casa, i colleghi di lavoro).

Possiamo distinguere i seguenti principali tipi di studi sperimentali:

a) Gli esperimenti sul campo (*field experiment*), che creano condizioni particolari in un angolo del mondo reale, osservando le reazioni dei soggetti coinvolti. Ad esempio, ad una parte delle famiglie di una città viene mandato un invito a partecipare ad un evento benefico al quale interverrà un volto televisivo molto noto; alle altre famiglie viene inviato il medesimo invito, nel quale non si fa cenno alla partecipazione della celebrità: lo scopo è verificare l'eventuale impatto della presenza del personaggio sul tasso di partecipazione all'evento.

b) Gli esperimenti di laboratorio (*lab experiment*), nei quali ad un gruppo di soggetti posto in una condizione artificiale – di solito, un'aula o una piattaforma online – viene fornita una informazione, una sollecitazione, o una scelta, allo scopo di esaminarne la reazione. Ad esempio, alla metà di un gruppo di studenti universitari che hanno partecipato ad un sondaggio viene data la possibilità di donare una parte del gettone di partecipazione ad un ente non profit. All'altra metà, insieme alla possibilità di donare viene anche fornita l'informazione sui livelli medi di donazione in situazioni simili. Confrontando i due gruppi, l'obiettivo è quello di capire se gli individui scelgono se e quanto donare sulla base delle proprie preferenze e valori personali oppure sulla base di una preferenza a conformarsi al comportamento medio degli altri.

Il vantaggio degli esperimenti è costituito dall'ampia possibilità di controllo, da parte dei ricercatori, sulle caratteristiche dei soggetti coinvolti. Questo consente di eliminare dalla valutazione degli effetti dell'esperimento le eventuali componenti attribuibili a queste caratteristiche, che la letteratura chiama *confounding factors*. Se si chiede una donazione per un progetto di cooperazione internazionale a due gruppi di famiglie, infatti, la donazione media ottenuta dai due gruppi sarà verosimilmente influenzata dal reddito medio delle famiglie nei due gruppi: in un esperimento, l'analista può eliminare l'effetto della variabile reddituale, assegnando in modo casuale le famiglie ad uno dei gruppi e ottenendo, in tal modo, due gruppi con reddito medio simile.

L'ulteriore aspetto positivo dei *field experiment* è costituito dal loro elevato grado di realismo: per quanto "costruito" dai ricercatori, l'evento osservato ha tutti i connotati di un fatto reale, i soggetti coinvolti non sanno di partecipare ad un esperimento, e questo accresce l'affidabilità dei risultati osservati.

Nel caso dei *lab experiment*, al contrario, l'evento è artificiale per costruzione e i soggetti coinvolti ne sono consapevoli. Ne deriva, dunque, un problema di estensibilità dei risultati al mondo reale: davvero gli stessi soggetti messi di fronte alla medesima sollecitazione nella loro vita quotidiana reagiranno come nell'esercizio di laboratorio? Per questo, in questo genere di esperimenti, si ha cura di inserire elementi che connettano il più possibile la situazione virtuale alla realtà, ad esempio incentivando le scelte dei partecipanti con premi o sanzioni monetarie.

Il vantaggio dei *lab experiment* rispetto agli esperimenti sul campo, d'altro canto, risiede nella maggiore controllabilità delle condizioni nelle quali l'esercizio viene condotto. È più probabile, infatti, che nella conduzione di un *field experiment* le condizioni di contesto cambino senza che il ricercatore le possa governare e addirittura senza che ne abbia piena contezza, inquinando in tal modo l'affidabilità del comportamento finale osservato.

Donazioni ed esperimenti

Lo studio delle motivazioni che inducono gli esseri umani a donare ha fatto largo uso dell'approccio sperimentale. In svariati esperimenti sul campo, è stata studiata l'efficacia di campagne di raccolta fondi basate sull'annuncio che ogni donazione risulta raddoppiata (o triplicata) grazie al cofinanziamento automatico da parte di un donatore "leader" (che può essere una fondazione, o un'azienda). Si è anche esaminato se risulti efficace, avendo un determinato obiettivo di raccolta senza il conseguimento del quale il progetto non può essere realizzato, annunciare che un donatore "leader" ha già versato una quota rilevante (ad esempio, un terzo) dell'ammontare complessivo (Huck e Rasul, 2011). Altri ricercatori hanno esaminato se risulta più efficace un appello al dono che fa leva sui benefici per i riceventi, oppure uno che fa leva sui benefici per il donante, confrontando anche gli effetti di appelli formulati in termini positivi – "grazie alla tua donazione questi bambini potranno studiare e avere un

futuro" – oppure negativi – "se non li aiutiamo, questi bambini corrono il rischio di essere reclutati dalla criminalità organizzata" – (Fisher, Vandenbosch e Antia, 2008). Uno degli aspetti maggiormente studiati attraverso gli esperimenti è l'effetto che un diverso grado di identificazione del potenziale beneficiario di una donazione può produrre sulla generosità dei donatori. La letteratura parla, infatti, di un cosiddetto *identifiable victim effect*, secondo cui chi dona avrebbe una maggiore propensione a destinare risorse all'aiuto di una persona in difficoltà quando quest'ultima è chiaramente individuata, ha un volto e un nome che possano far leva sull'empatia e sui processi di autoidentificazione del donante; al contrario, se la persona da soccorrere è una cosiddetta "vittima statistica", ovvero un soggetto anonimo, individuato solo dalla propria condizione di bisogno, la propensione a donare si ridurrebbe (Schelling, 1968; Jenni e Loewenstein, 1997).

È noto il caso di "baby Jessica", una bimba americana di 18 mesi che nel 1978 cadde in un pozzo e vi rimase per 58 ore, prima di essere recuperata dai soccorritori. Nei mesi seguenti l'incidente, la famiglia della bambina ricevette donazioni per oltre 700.000 dollari da molte persone emotivamente coinvolte dall'evento e preoccupate per la sorte di Jessica. L'episodio è citato anche da Jenni e Loewenstein (1997), i quali notano che, se questa cifra fosse stata destinata a cure preventive per la salute dei bambini, avrebbe contribuito a salvare centinaia di vite di minori. Tuttavia – rilevano i due autori – è più difficile mobilitare risorse per soccorrere molte "vittime statistiche" piuttosto che una sola persona ben identificata.

In molti casi, gli studi che indagano sulla relazione tra l'identificabilità del beneficiario e l'entità delle donazioni stimano un *identifiable victim effect* positivo e statisticamente significativo, che conforta l'intuizione. In un contributo relativamente recente, Small (2015) sintetizza le motivazioni che, secondo la letteratura, sono alla base dell'effetto.

a) Anzitutto, una componente motivazionale sembra essere legata alla *numerosità del gruppo di riferimento*. Una richiesta di aiuto che raggiunga dieci beneficiari raccoglie donazioni più generose se i beneficiari rappresentano, agli occhi del donante, la metà di un gruppo di venti persone anziché una piccola frazione di una popolazione di un milione di individui. In altri termini, la percezione del donante è quella di incidere in misura più rilevante nel primo caso, quando il suo intervento soccorre la metà delle persone che si trovano in difficoltà. Sotto questo profilo, l'identificazione del beneficiario induce in chi dona la sensazione di aver raggiunto la totalità delle persone che sono state indicate come bisognose di aiuto.

b) Connessa a questa prima ragione è la *singularità* del beneficiario identificato. Kogut e Ritov (2005) mostrano infatti che un singolo beneficiario identificato riceve un aiuto maggiore rispetto ad un gruppo di beneficiari altrettanto identificati. Il fenomeno si deve, secondo le ricercatrici, alla possibilità di legare all'identificazione del

soggetto singolo una percezione di unicità – suffragata, in qualche caso, dal racconto di una storia personale – che favorisce il processo di immedesimazione del donante e muove le leve del coinvolgimento emotivo.

Emerge qui un interessante spunto di riflessione sulla teoria microeconomica: se, come appare, l’empatia è inversamente correlata alla dimensione del bisogno, andrebbe riconosciuto che essa opera in direzione opposta alla massimizzazione dell’utilità sociale, che risponde al criterio di razionalità economica: aiutare un gruppo – pur identificato – di persone genera un maggiore benessere sociale rispetto al soccorso prestato ad un solo individuo; tuttavia il primo scenario incontra una minore propensione a donare.

Addirittura, da alcuni studi sembra emergere che indurre i donatori a riflettere sulla razionalità del loro gesto può produrre un contenimento dell’*identifiable victim effect*, ma al tempo stesso riduce la spinta complessiva alla donazione, a dimostrare che la decisione di donare fa leva principalmente su moventi di ordine emotivo e affettivo.

c) Proprio per questa ragione, sembra che a governare la generosità dei donanti sia una dimensione che la letteratura chiama *distanza psicologica* tra donante e beneficiario. In sostanza, questa distanza si riduce quanto più il donante sente di appartenere al medesimo gruppo sociale (quale che ne sia la definizione o l’elemento caratterizzante) del potenziale beneficiario: ad esempio, è più probabile che un soggetto che ha sperimentato un disagio o una malattia avverta una vicinanza psicologica verso persone che vivono il medesimo problema. In questo senso, dare un nome o un volto a chi riceverà un aiuto riduce la distanza percepita da chi dona nella misura in cui è possibile associare al potenziale beneficiario una storia, un’immagine o un’aneddotta che consenta a chi dona di percepirlo simile a sé.

Questo, peraltro, suggerisce anche strategie per incrementare la generosità verso le “vittime statistiche”. È sufficiente, a volte, che beneficiari pur non identificati vengano presentati come un gruppo unitario (ad esempio, una famiglia) anziché come un insieme di singoli individui, per ricevere un sostegno maggiore (Smith, Faro e Burson, 2013): da un canto, infatti, la loro descrizione come nucleo familiare favorirà la percezione di una maggiore vicinanza psicologica ai potenziali donanti; dall’altro, aiuterà ad identificare i destinatari della donazione come un soggetto unico, facendo leva sull’effetto singolarità discusso in precedenza.

In realtà, l’evidenza empirica mostra esempi in cui grandi categorie di beneficiari non identificati ricevono un sostegno molto rilevante: è il caso dei disastri ambientali (terremoti, tsunami, ma anche gli incidenti nucleari) che coinvolgono una popolazione consistente in un’area relativamente circoscritta. È vero che in queste circostanze è facile far leva sui processi di identificazione del beneficiario per toccare le corde dell’emotività. Tuttavia, sembra che in questi casi operi anche un effetto definito “*reference-dependent sympathy*”: l’empatia del donante, e quindi la sua generosità,

sono legate alla differenza tra la condizione attuale della persona in difficoltà e la sua condizione precedente. Accade quindi che le donazioni siano maggiori verso chi, avendo in precedenza un tenore di vita agiato, ha perso tutto per una catastrofe naturale piuttosto che per chi versa in condizioni croniche di povertà o malattia (i senz’altro che vivono nelle nostre città o le persone affette da patologie persistenti).

Un lab experiment nell’ambito del “Master per Promotori del Dono”

Alcuni aspetti dell’identificazione dei beneficiari nelle scelte di donazione sono stati indagati in un esperimento di laboratorio condotto all’interno delle attività di ricerca del Master per Promotori del Dono. All’esperimento hanno partecipato oltre 200 studenti dell’Università dell’Insubria, reclutati su base volontaria⁶².

Ai partecipanti è stata fornita una dotazione di 10€, ed è stato proposto loro di donarla, totalmente o in parte, ad una nota onlus del territorio comasco, che segue adolescenti con disturbi dell’apprendimento. La proposta di donazione è stata formulata in due modi diversi, per verificare la reazione dei potenziali donanti alla diversa identificazione dei beneficiari. È stato infatti comunicato loro che la onlus avrebbe utilizzato le risorse donate:

- a) per assistere un adolescente appartenente ad una famiglia a basso reddito residente nella provincia di Como;
- b) per assistere Andrea, 15 anni, affetto da un disturbo specifico dell’apprendimento e appartenente ad una famiglia a basso reddito residente nella provincia di Como.

La Tabella 1 riassume i risultati dell’esperimento, raggruppando le donazioni in quattro classi.

Si nota, anzitutto, che Andrea riceve una donazione media di 5,78€ contro i 6,99€ ricevuti in media dal beneficiario non identificato. In altri termini, l’identificazione non muove la generosità dei donanti: in particolare, un quarto dei partecipanti all’esperimento dona l’intera dotazione (10€) all’adolescente anonimo, mentre oltre un quarto dei partecipanti contiene il proprio sostegno ad Andrea entro i 4€.

Tabella 1. Distribuzione per classi delle donazioni (frequenze relative in %) e donazione media (€)

| | Classi di donazioni (€) | | | | Donazione media |
|------------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-----------------|
| | 0-4€ | 5€ | 6-9€ | 10€ | |
| Adolescente non identificato | 12,50 | 21,25 | 41,25 | 25,00 | 6,99€ |
| Andrea | 26,83 | 18,29 | 41,46 | 13,41 | 5,78€ |

Malgrado i dati sembrano in contraddizione con le evidenze portate dalla principale letteratura, in realtà le caratteristiche specifiche dell'esperimento consentono di confermare buona parte delle osservazioni riportate nella precedente sezione e rendono il risultato ottenuto molto meno paradossale di quanto non appaia a prima vista.

Anzitutto, nell'esperimento che è stato costruito, non sembra di poter contare su una forte componente motivazionale legata alla numerosità del gruppo di riferimento. Agli occhi dei partecipanti, i due potenziali beneficiari sono distinti solo dalle caratteristiche anagrafiche dell'identificato (Andrea): è possibile che i donanti siano stati indotti a pensare al beneficiario non identificato come membro di una categoria sociale, ma è poco probabile che questo abbia inciso in modo significativo sull'entità della donazione.

Per le stesse ragioni, si può ritenere che anche la singolarità del beneficiario abbia avuto un ruolo marginale: in entrambe le versioni del messaggio di sollecitazione, infatti, si descrive un solo adolescente, anche se un effetto può essere attribuito ai tratti anagrafici forniti per il beneficiario identificato, che contribuiscono a fornire ad Andrea qualche connotato di unicità.

Infine, lo stato di bisogno (il disturbo dell'apprendimento) non è, in genere, percepito come una condizione grave e, soprattutto, è una situazione cronica e non presume un forte peggioramento rispetto ad un livello di vita precedente, escludendo così l'operare della "reference-dependent sympathy".

In una seconda fase dell'esperimento è stata verificata anche l'esistenza di eventuali differenze dei partecipanti nell'atteggiamento verso beneficiari che appartengono al loro medesimo gruppo sociale o a un gruppo diverso. In particolare, il messaggio di sollecitazione a donare è stato formulato in modo da identificare, alternativamente, un adolescente italiano o un adolescente appartenente ad una famiglia di immigrati regolari, residenti nel territorio comasco.

Le donazioni medie ricevute dai due tipi di beneficiari non mostrano differenze statisticamente significative, ad indicare l'assenza di espliciti comportamenti discriminatori. Tuttavia, l'esame della distribuzione delle donazioni per classi – in analogia a quanto riportato nella Tabella 1 – rivela una minore tendenza a donare l'intero importo quando il destinatario è un adolescente di origine straniera. La nostra interpretazione è che, pur in assenza di una deliberata discriminazione verso gli appartenenti ad un diverso gruppo sociale, sopravviva nei partecipanti all'esperimento una resistenza, forse inconsapevole, a donare a persone verso cui si continua ad avvertire una maggiore distanza psicologica.

Riferimenti bibliografici

- Fisher, R. J., Vandenbosch, M., Antia, K. D., (2008). An empathy-helping perspective on consumers' responses to fund-raising appeals. *Journal of Consumer Research*, 35, 519-531.
- Huck, S., Rasul, I., (2011). Matched fundraising: Evidence from a natural field experiment. *Journal of Public Economics* 95, 351-362.
- Jenni, K. E., Loewenstein, G., (1997). Explaining the "identifiable victim effect". *Journal of Risk and Uncertainty* 14, 235-257.
- Kogut, T., Ritov, I., (2005). The "identified victim" effect: An identified group, or just a single individual? *Journal of Behavioral Decision Making* 18, 157-167.
- Regasa, W., Galmarini, U., Porro, G., (2024). *Victim's Identification and Social Categorization: First-and Second-Order Effects on Altruistic Behavior. International Review of Economics*: <https://doi.org/10.1007/s12232-024-00475-6>
- Schelling, T. C., (1968). The life you save may be your own. In: Chase S. (a cura di), *Problems in public expenditure analysis*. Washington DC: The Brookings Institute.
- Small, D. A., (2015). On the psychology of the identifiable victim effect. In: Cohen, I. G., Daniels, N., Eyal, N., (a cura di), *Identified versus statistical lives: An interdisciplinary perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, R. W., Faro, D., Burson, K. A., (2013). More for the many: The influence of entitativity on charitable giving. *Journal of Consumer Research*, 39, 961-976.

62 Il lavoro è stato svolto in collaborazione con il programma di dottorato in *Methods and Models for Economic Decisions* dell'Università dell'Insubria. Per i dettagli sull'esperimento e una discussione approfondita dei risultati si rimanda a Regasa, Galmarini e Porro (2024).

**COME
COMUNICARE**

Comunicare il dono

di Paolo Lipari

Una galassia

Come comunicare il dono? Il dono, di per sé, chiederebbe il silenzio. Gesto privato, lontano dall'attesa di qualsiasi ritorno, il dono non ama le parole. Assunto in un discorso, cambia profilo: diviene investimento, acconto o anche cambiale. In ogni caso, non è più "dono". Esibito, preteso o comunque dichiarato, d'un tratto perde lucentezza. Si confonde con gli altri oggetti comuni.

Meglio allora il silenzio. Oppure la dedica. *Dedica* è una parola davvero speciale. Sospeso tra il dire e il dare, *dedicare* è un verbo che si sono inventati i latini per indicare un messaggio che va oltre le parole. Intensifica il significato di *dicere* per sottolineare che c'è ben più di una semplice emissione vocale. C'è un abbraccio.

Una dedica è proprio tanto. Quando *ci dedichiamo* allo sport o alla lettura o ai figli facciamo una scelta elettiva che non ammette ripensamenti. Quando chiediamo di aggiungere una dedica al libro appena ricevuto, è perché un oggetto, pur prezioso, non ci basta. A dargli tutt'altro peso sarà l'aggiunta di poche e spesso prevedibili parole. Perché?

La dedica ci conferma che il primo valore in quel passaggio di mano è esterno al suo contenuto. Non è un oggetto. Non è un sostantivo. È un verbo: *donare*. Il verbo più transitivo dell'intero vocabolario.

Ma qual è il complemento oggetto in questa transizione? È un bene? dei soldi? un po' di tempo...? In realtà, se dovessimo rappresentare graficamente il *donare*, disegneremmo una freccia: a un capo metteremmo il donatore ma all'altro...? il destinatario, non certo il dono. Il pacchetto col fiocco lo piazzeremmo lì in mezzo, sul tracciato della freccia, non al suo punto d'arrivo.

È una scena che non assomiglia a quella abitualmente evocata dai verbi transitivi. Se dico: *io guardo il panorama*, all'origine della freccia sistemerei il soggetto (*io che guardo*), alla sua punta il complemento oggetto (*il panorama*).

Donare non funziona esattamente così. E i latini se ne accorsero subito così che diedero spazio a un duplice costrutto:

1. *donare aliquid alicui*
2. *donare aliquem aliqua re*

Nel secondo caso succede qualcosa di incredibile: il complemento oggetto non è la cosa ma è la persona. Come se dicessimo: io dono te tramite qualcosa. Suona molto strano, sicuramente, ma è l'esatta fotografia di quanto accade. Il dono è lo strumento. Il senso della mia azione sei tu.

Abbiamo insomma la conferma di quanto la dedica ci aveva già suggerito: i protagonisti della scena sono due soggetti fisici, due persone, non un oggetto. Il dono è il messaggio che li mette in collegamento fra loro.

Ma la freccia, raggiunto l'altro, che cosa genera? A questa domanda si può rispondere con un trattato o una sola parola. Optiamo per la seconda soluzione: felicità. E nel soggetto? Qui viene il bello. In chi dona si produce lo stesso effetto: felicità, addirittura al quadrato. La freccia, a ben vedere, ha pertanto due punte: una è rivolta verso il destinatario, l'altra verso il donatore. Donare è una comunicazione che mette due soggetti in una relazione così stretta da produrre uno scambio speculare, un movimento rotante che non si chiude in se stesso ma tende ad allargarsi all'esterno. La genesi di una galassia...

Una storia

La domanda di partenza andrebbe dunque meglio precisata. Non *come comunicare il dono?* (altrimenti il rischio è di muoversi subito in una direzione sbagliata...) ma piuttosto: *come comunicare il donare?* Ovvero: come trasmettere ad altri la possibilità di un rapporto che rende felici ed è alla portata di tutti?

A molti enti impegnati nel sociale accade di inciampare proprio in questo primo equivoco e di subirne, a cascata, i conseguenti inciampi: "L'elemosina la lascio chiedere ai preti in chiesa...". Succede così che la campagna di raccolta fondi a volte neppure parta. Ma non si tratta affatto di andare a bussare col piattino in mano. Non c'è da comunicare una richiesta. C'è da trasmettere una notizia. O, se preferite, una storia. Promuovere il *donare* significa offrire a qualcuno la possibilità di diventare protagonista di un racconto.

È un aggiustamento di prospettiva decisivo. Il primo beneficio è rinunciare ai maldestri tentativi di camuffare la questua con la pretesa di un meritato riconoscimento. Spesso ci si impegna in una faticosissima laudatio del proprio ente nella speranza di ottenere una sorta di premio di produzione o persino alla carriera. Come se il potenziale donatore fosse un generale con a disposizione medaglie da appuntare al petto di chi ha da vantare più anni di servizio o conquiste sul campo...

Il risultato finale è quello che ben conosciamo: il messaggio, che dovrebbe inaugurare o potenziare un rapporto di reciproca complicità, si risolve in un estenuante pistolotto: "Dal 1976 la nostra associazione ha... Nel 1991 ha ricevuto la visita di... Il nostro bilancio dell'ultimo anno è...". In pratica il messaggio che si va a confezionare potrebbe essere così sintetizzato: "Dateci quanto ci spetta perché siamo bravi e buoni." Inutile chiederci quale sarà il risultato raggiunto.

Ma allora cosa significa comunicare il *donare*? È condividere. In un certo senso, è a

sua volta donare. Si tratta infatti di informare il nostro interlocutore di un'occasione di felicità. E come possiamo essere certi di questo effetto? perché l'abbiamo vissuto noi per primi.

Chi opera in un ente non profit lo sa e spesso lo dice: si riceve più di quanto si dà. Da chi? Non certo dall'ufficio amministrazione... Si riceve da Luigi, Giulia, Francesco, persone fisiche, tutte segnate da una ferita, un problema, una carenza che ne ostacola il cammino. Può essere la mancanza di un letto, di un sorriso, di uno spazio, di un piatto, di una famiglia... tutti beni di cui anche noi abbiamo potuto sperimentare l'importanza quando ne siamo stati privati. Ecco, la storia dovrà cominciare da qui. Non dalla nascita del nostro ente, ma da quella di un bisogno.

Prima notizia da comunicare: c'è qualcuno, non un popolo o una categoria sociale, ma una persona con un nome che sta chiedendo aiuto. O meglio: vorrebbe chiederlo ma non ha voce, forza, possibilità... Il tuo ente ne ha raccolto l'istanza. Ha ascoltato, gli si è avvicinato, ha fatto quello che ha potuto ma... ora serve altro. Anzi: qualcuno. Qualcuno che faccia partire la freccia. Bisogna trovarlo e coinvolgerlo.

Come? Qui inizia il bello, per davvero. C'è un altro, importante vantaggio nello sgraversi dalla sindrome della questua: il lavoro comunicativo, da faticosissimo, diventa appassionante. Per comunicare storie bisogna prima saperle attingere. Occorre dunque muovere passi nel contesto in cui quotidianamente lavoriamo con un'attenzione ravvivata. Ci accorgiamo allora di Luigi, Giulia, Francesco... al di là di ogni cartella o computo amministrativo. Ci ricordiamo di un'ovvietà purtroppo offuscata dalle abitudini: davanti a noi abbiamo persone che da sole non ce la potrebbero mai fare. E accanto a loro: operatori, famigliari, volontari, chi, con enorme fatica, prova a sostenerli nel loro cammino. A quel punto non c'è che raccontare (1).

Troppo difficile? Proprio per nulla. Non occorre essere dei novelli Balzac. Anzi! Ogni sforzo a cercare la costruzione ad effetto, la parola più colta, la frase meritevole almeno di un "otto", produrrà l'effetto diametralmente opposto a quello auspicato. Apparirà una maldestra bugia. Basterà invece affidarsi a uno sforzo di memoria: recuperare quella carica di energia che un tempo ci faceva tornare a casa con un sorriso diverso e una gran voglia di trasmettere agli altri quanto appena vissuto. Eravamo alle prime armi ma era impossibile farci stare zitti. A tavola, al bar, con gli amici era di Luigi, Giulia, Francesco che dovevamo parlare.

E le storie che ci uscivano erano piene di dettagli concreti, riferimenti precisi, immagini forti, parole riportate alla lettera... Tutto veniva fuori in modo semplice e naturale, senza la formulazione di giudizi, sentenze o enunciati astratti. Una sola esigenza: portare chi ci ascoltava vicino a Luigi, Giulia, Francesco... Perché? Per rendere anche gli altri partecipi di un dono ricevuto.

Un cavaliere

Una storia, per essere ben comunicata, va gestita. Ma questo non significa affidarsi a furbate, mosse vincenti, raffinate strategie. Tutto questo bagaglio non è la risorsa cui aggrapparsi è, al contrario, l'ingombro da rimuovere dal campo.

Perché gravarsi di queste inutili armature? Non c'è da colpire un target. Questa è la preoccupazione che toglie il sonno a chi gli argomenti se li deve inventare. Qui i contenuti da trasmettere sono già lì, davanti a noi. Il problema è piuttosto dar loro voce e visibilità senza privarli della loro potenza originaria.

Sì, ma come? *Dedicando* attenzione a Luigi, Giulia, Francesco, ci accorgeremo che sono tutti protagonisti di un racconto sospeso. A inibirne lo sviluppo si frappone un ostacolo così grande da far paura, ma non così pesante da non poter essere smosso.

A Luigi tremano le braccia nel provare ad alzarsi, Giulia per dire "ciao" ci mette una vita, Francesco tira pugni contro il muro quando ricorda il proprio passato... quanto dolore ma anche quanta energia! Non sono quadri totalmente bui. C'è un freno ma c'è anche una gran voglia di vivere.

Annotiamo e cominciamo a mettere insieme i pezzi... Che cosa manca in queste storie perché non rimangano bloccate in gesti incompiuti? Occorre l'intervento di qualcuno.

Ecco il compito comunicativo dell'ente: far sì che la richiesta d'aiuto raggiunga chi ha la possibilità di ascoltarla. L'ente è il cavallo che corre a sollecitare il cavaliere perché vada a salvare la principessa dal drago. Ma perché ciò accada, occorre che il cavaliere abbia prima ricevuto notizie sulla principessa capaci di coinvolgerlo e abbia valutato fattibile la possibilità di salvarla.

Le informazioni andranno ovviamente selezionate. Quali mettere in evidenza? Quelle da cui siamo stati colpiti. È importante ricordare che se ci stiamo dedicando a questa avventura è perché noi per primi siamo inciampati nella sua rilevanza.

Serve allora uno sforzo di attenzione, con un focus particolare. Le informazioni più forti sono quelle segnate da un contrasto.

Giovanna è un'anziana in casa di riposo dimenticata da tutti MA ha una gran voglia di giocare a dama dove è una vera campionessa; Mattia è un bambino che fatica a coordinare i movimenti MA prova ad applaudire quando un compagno fa canestro; Sandro è un uomo con problemi di alcoolismo MA non manca mai di innaffiare il suo piccolo orto. Ad accendere una scintilla è sempre la frizione fra dati opposti, imprevedibili, sorprendenti. A scuoterci sono sempre le smentite, mai le conferme. Appellarsi a valori, pur nobilissimi ma astratti, quali la solidarietà, l'inclusione, la fratellanza, non scatenerà mai una corsa in aiuto di qualcuno. Il nostro interlocutore ascolterà questi bei discorsi magari annuendo ma rimanendo comodamente seduto su certezze condivise. In ogni caso mai si sentirà spinto a salire su quel benedetto cavallo...

È invece importante essere diretti: presentare il quadro reale, concreto, prospettando insieme una soluzione fattibile, per quanto magari parziale.

Se non si ha la percezione che la scena potrebbe evolversi, si troverà ogni scusa per rimanere fermi al palo.

Comunemente viene da immaginare i potenziali donatori come un esercito pronto alla discesa in campo. Niente di più sbagliato. Anche il più affezionato donatore andrà sempre considerato con un piede già pronto alla fuga. Va sollecitato, gratificato minuto per minuto. Agganciarlo con ottimi argomenti è solo il primo passo. Occorre che salga in sella, ci rimanga e arrivi alla grotta dove la principessa è tenuta prigioniera.

Un drago

C'è dunque da sconfiggere un drago. Ma come dipingerlo? Quando di scena è un male, non è da *rappresentare*: è solo da *presentare*, senza sconti o forzature. Sospendiamo quindi, a scanso di equivoci, la metafora fiabesca e ipotizziamo un possibile incipit: Mattia, dodici mesi, soffre di leucomalacia periventricolare, non usa le mani e quando si sveglia piange perché non riesce a stare seduto né a girarsi nel suo lettino, MA... A questo punto va specificato l'aiuto prospettato, definito nelle modalità e nel suo carico economico. Senza divagazioni.

Il "MA", comunque, non potrà mancare. Il drago sputa fuoco, ha possenti artigli, non arretra di fronte a nulla e nessuno, MA ha un suo punto debole. Quale e come sfruttarlo? Ecco il compito della nostra associazione. L'ente non si candida solo come fedele aiutante: ha esperienza, doti, competenze e conoscenze. A questo punto sì, con la dovuta asciuttezza, queste sue qualità possono essere opportunamente evidenziate. Per esempio: *Nella nostra struttura, da venticinque anni, lavora un team di medici esperti e terapeuti specializzati...* Ma attenzione: l'accento dovrà cadere sul fatto che esistono ottime potenzialità, ancora in attesa di potersi tradurre in azione vincente. La battaglia non è già vinta... Il cavaliere dovrà potersi sentire artefice dell'impresa e non un affezionato spettatore esterno.

Precisi e sintetici. Proprio come se dovessimo lanciare l'allarme per un incendio divampato nei paraggi: occorre fornire coordinate, precisare contenuti, proporre soluzioni senza tanti giri di parole.

Per non sbagliarci, affidiamoci solo ai dati sensoriali. Se dovessimo segnalare un propagarsi di fiamme, ci impegneremo a specificarne l'altezza, la localizzazione, la strada per raggiungerle... Di certo non ci concederemo un elogio dei nostri pompieri o un'invettiva contro l'imprudenza di chi lancia mozziconi di sigaretta...

C'è un'urgenza! Ecco un'altra parola chiave. Generalmente si ha l'idea che occorra andare di fretta solo quando l'emergenza è medica ma è così anche per gli studenti in abbandono scolastico, per i giovani disinformati, per gli anziani abbandonati, per le famiglie senza risorse, per le case che crollano... Qualsiasi ente dovrebbe affiggere un cartello all'ingresso della propria sede: "Non c'è tempo da perdere!"

Ed è questo il messaggio da trasmettere anche all'esterno. Ricordarcelo ci aiuterà a garantire alla nostra comunicazione un attributo imprescindibile: la brevità. Il nostro interlocutore si misurerà con un messaggio non cercato e addirittura non desiderato.

Per spingere il cavaliere fuori dalla tenda, il cavallo dovrà allora metterci tutta la propria energia. Proverà a giocare di sorpresa, d'anticipo, con energica velocità. Insomma, tornando a noi, il testo non dovrà superare le dieci righe, avrà le parole chiave evidenziate in neretto, e conterrà frasi nucleari: soggetto, verbo e due complementi al massimo.

Non è intrattenimento, è appello! E il beneficiario in questione non è l'ente, che è solo un tramite, ma è il bisognoso... E quindi: non *Sostienici!* ma piuttosto *Aiuta Luigi, Giulia, Francesco...*! Il cavallo non ha da chiedere la biada per sé, ha da mettere in relazione il cavaliere con una principessa da salvare.

Un'immagine

Rapidità, immediatezza, incisività... quando diamo campo alle parole, non è sempre facile osservare questi principi. I pensieri, spontaneamente, sviluppano grappoli carichi di subordinate, gemmano cascate di parole... vanno governati! Prima strumento da tenere dunque a portata di mano: le forbici.

Ma la comunicazione può viaggiare anche attraverso altri canali. Perfetta allo scopo è per esempio l'immagine. La foto non a caso è chiamata "istantanea". Anche al fruitore più pigro e distratto non chiede più di un battito di ciglio. Non pretende decodifiche o particolari fatiche ricettive. È veloce e universale.

Il paradosso è che queste sue fantastiche proprietà sembrano a volte spaventarci: una foto dice troppo! Fotografare il vissuto nel nostro ente? Ma poi si vedranno gli scatoloni, i nostri utenti faranno smorfie, i giudici ci arresteranno...! L'esito è schizofrenico: sui social si pubblica di tutto, sulle piattaforme di crowdfunding si issano i vessilli di google. Figurine anonime, simboli scontatissimi, strette di mano, volti di altre latitudini, colombe e azalee... Una severissima censura.

Perché? Che cosa può spingere a recuperare materiale usurato dal motore di ricerca quando in casa avremmo un giacimento di emozioni da trasmettere al mondo? Il sospetto è che quelle immagini di riciclo, se non di scarto, valgano una bandiera bianca. Servono a tappare un buco con una sorta di resa preventiva: siamo un ente non profit, cosa pretendete di più? Non siamo né romanzieri né fotografi: abbiate pietà di noi...

Il tema è la disabilità? omino in carrozzina; violenza sulle donne? volto coperto da una mano; la famiglia? avanti coi quattro zombie colorati... Si è così creato un codice iconografico tanto banale, povero, inconsistente quanto in partenza inopportuno. Non si tratta infatti di introdurre un tema. C'è piuttosto da costruire un ponte tra individui. Perché allora non dar loro visibilità? Il rispetto della privacy piuttosto che dei minori sono tutele importantissime ma non possono essere il pretesto per non scattare neppure un'immagine. La liberatoria è uno strumento facile da predisporre e richiede soltanto di essere controfirmata. Basterebbe confrontarsi prima con chi di dovere.

Un'immagine, anche fotograficamente imperfetta ma autentica, capace di avvicinarci a chi ha bisogno d'aiuto, vale di per sé mille icone attinte da un archivio online. La sua incisività potrà poi essere potenziata da un legame coerente col testo, e viceversa.

Insieme, insomma, immagine e testo dovranno essere capaci di raccontare una storia. Meglio per questo privilegiare le persone rispetto agli spazi. Meglio i ritratti invece dei gruppi lontani dall'obiettivo. Meglio catturare il gesto invece di una presenza statica. Meglio una sorprendente incongruità rispetto a una prevedibile coerenza. E infine meglio fare attenzione alle componenti tecniche più elementari: fuoco, stabilità e luminosità. Ma per valutare l'effettiva efficacia della nostra immagine basterà chiederci: perché l'abbiamo scattata? È stato per rassegnaione o per trasmettere un dono ricevuto?

Comunicazione interpersonale non scritta

di Marco M. Pernich

Introduzione

Quando parliamo di comunicazione nel nostro mondo pensiamo immediatamente ai *'social'* e in subordine a televisione e altri mezzi che qualche tempo fa erano definiti *'mass media'*.

Dopo la pandemia mondiale per di più il ruolo di internet e della comunicazione attraverso una delle numerose piattaforme disponibili è diventato assolutamente preponderante al punto da produrre la perdita di quelle tecniche che tutti in adolescenza abbiamo imparato e che consentono di entrare in una relazione più o meno efficace con gli altri.

Proprio questo deficit per altro segnala quanto sia importante la **comunicazione interpersonale non scritta** per gli esseri umani.

Non c'è bisogno di richiamare il buon Aristotele ma la definizione dell'Essere Umano come animale politico resta valida se intendiamo il termine "politico" nell'accezione di Essere-Che-Vive-In-Una-Comunità cioè in buona sostanza per dirla in altri termini Animale Sociale.

Del resto gli eremiti delle tradizioni spirituali non solo occidentali non rinunciano al mondo in odio agli Esseri Umani – sebbene qualche esempio anche in questo senso ci sia – ma in nome di un Valore ritenuto superiore – il rapporto con la Divinità la liberazione dal *samsara* etc.

A questo punto siamo già al centro di questa riflessione.

Con gli altri parliamo. E 'parliamo' mettendo in atto un sistema di segni non-verbali che coinvolgono l'intera corporeità – gesti movimenti sguardi postura delle spalle, del bacino, dei piedi, borborigmi etc. – quasi tutti completamente involontari e comunque fuori dal nostro controllo razionale.

Tutto questo insieme di segni per altro passa sotto la soglia di coscienza e influenza in maniera determinante le reazioni dell'interlocutore stesso senza che né lui né il comunicatore se ne rendano conto.

Tutto questo vale anche quando il rapporto non è a due ma il comunicatore si rivolge a più interlocutori fino ad arrivare alla platea di una conferenza.

En passant segnalò che tutto questo è “teatro” ma ci torneremo. Ognuno di noi insomma possiede una **strategia comunicativa** generalmente inconsapevole dalla quale dipende il successo della sua comunicazione.

Scambiare messaggi vincenti⁶³

È la migliore definizione che io conosca a proposito della comunicazione e centra perfettamente i termini della questione.

Credo si debba però analizzare un po' più da vicino i singoli termini della definizione. Come spesso accade ci sembra di capire il significato delle parole ma se li osserviamo più da vicino ecco che nascono dubbi.

Del resto se dico o scrivo “pane” ci capiamo. Ma se vi chiedessi a che pane state pensando sono certo che ognuno di voi sta pensando a un tipo di pane diverso. Quindi ci capiamo sì ma non ci capiamo fino in fondo. In ogni comunicazione c'è un margine d'incertezza e quindi di ambiguità.

(Per altro questa ambiguità ci regala la possibilità della poesia e quindi forse è la benvenuta). Proviamo ad analizzare i termini dell'aforisma di cui sopra.

“Scambiare”. La comunicazione è sempre uno scambio. Sembra ovvio ma se poi pensiamo al concreto svolgersi di una comunicazione quante persone conosciamo che parlano e si ascoltano parlare ma non ascoltano affatto l'interlocutore -e non lo ascoltano non solo per le eventuali parole che può pronunciare ma non ascoltano nemmeno tutto quell'insieme di gesti comunicativi che pure tanto gli direbbero?

Oppure quanti relatori di convegni abbiamo visto che col naso schiacciato nei fogli della loro relazione leggono con voce monotona parole che normalmente compaiono sulle slides proiettate su uno schermo dietro di loro?

Ecco allora che l'idea dello “scambiare” non è più così scontata.

Prima dote di chi sta comunicando è ricordarsi non solo di lasciare spazio all'interlocutore ma anche di prestare attenzione ai segnali verbali e non verbali che l'altro più o meno coscientemente mette in atto.

“Messaggi”. Di questo termine non ci occuperemo. Per “messaggi” qui intendiamo il contenuto della comunicazione e sebbene si possa comunicare senza aver niente da dire – ma forse allora si parla ma non si comunica – diamo per scontato che colui o colei che comunica abbia qualcosa da dire. Insomma qui ci interessa la ‘forma’ della comunicazione o per meglio dire le ‘strategie comunicative’ e non il contenuto della comunicazione stessa.

“Vincenti”. Nel nostro mondo di aspiranti bulli, uomini forti che-non-devono-chiedere-mai, nati-pronti etc. la parola “vincenti” ci rimanda per riflesso condizionato all'ottenimento di uno scopo o di un risultato per lo più gratificante per il nostro Ego e quindi più o meno umiliante per l'interlocutore -percepito come avversario.

Non intendiamo affatto questo.

“Vincente” è il messaggio che arriva correttamente all'interlocutore che ne comprende il senso ed è quindi in grado di rispondere nel merito dell'argomento.

Formulare un messaggio che sia “vincente”, cioè che arrivi all'altro, vuol dire tenere in considerazione non solo il proprio contenuto ma anche la cultura e i vissuti dell'interlocutore, così da non usare per esempio termini tabuizzati o che possono essere considerati offensivi, e soprattutto non pretendere che per l'interlocutore sia chiara l'*accezione* in cui stiamo usando un certo termine: non possiamo dare per scontato che sia compito dell'altro capirci (come ancora oggi troppo spesso fanno i professori nei confronti degli studenti).

(*En passant* segnalò che questo è un uso democratico della lingua: lo capiamo meglio se pensiamo alla lingua come strumento di potere. Si pensi al linguaggio dei politici della cosiddetta Prima Repubblica; o al *latinorum* di don Abbondio di manzoniana memoria⁶⁴ o al “tre quarti del rimanente” a proposito della divisione delle acque di un fiume tra possidenti e contadini in Fontamara di Silone⁶⁵; o ancora nella riduzione estrema della lingua promossa dal Grande Fratello orweilliano⁶⁶; e potremmo fare altri mille esempi).

Quindi il messaggio “vincente” è quello che arriva e che si occupa dell'interlocutore su un piano di parità: voglio farmi capire non convincere o tantomeno sedurre. Un atteggiamento come si vede etico che non rinuncia a un linguaggio preciso e anche complesso ma non lo usa come strumento di potere appunto.

Una digressione

Siamo prima visti e poi ascoltati e più visti che ascoltati.

Le neuroscienze ci insegnano che si attivano prima le aree del cervello che hanno a che fare col ‘vedere’ e solo in un secondo momento quelle che hanno a che fare con ‘l'ascoltare’. Sono frazioni di secondo ma siamo prima *visti* e poi ascoltati.

Non solo: le aree del cervello che hanno a che fare col ‘vedere’ sono più grandi di quelle che hanno a che fare con ‘l'ascoltare’. Siamo più *visti* che ascoltati.

Questo significa per il nostro discorso che i messaggi non verbali derivanti dalla *visione* sono più veloci, sono quantitativamente maggiori e in buona sostanza sono più forti. Questo processo è sempre in atto e quindi entra in gioco anche nella comunicazione interpersonale non scritta.

Tutta questa riflessione quindi non è un elegante esercizio ermeneutico o retorico ma ha il grande vantaggio di farci da guida nel nostro studio degli strumenti comunicativi sul loro utilizzo e come possiamo renderli più efficaci.

Cassetta degli attrezzi

Sarebbe bello aprire la testa dell'interlocutore e metterci dentro i nostri contenuti. Ma non si può. L'unica cosa che possiamo fare è chiederci quali strumenti abbiamo a disposizione e come possiamo rendere questi strumenti più efficaci.

Gli strumenti a nostra disposizione sono il nostro corpo, il nostro sguardo, la nostra voce (prima delle parole, parliamo proprio del suono e quindi tono e ritmo) e le nostre parole. Ce n'è abbastanza per costruire una partitura complessa ed efficace.

Preliminarmente però dobbiamo fare una riflessione: nessuno ha la bacchetta magica e questo significa che non esiste un metodo efficace che chiunque possa applicare pedissequamente arrivando al risultato. Lasciamo questa pia illusione al finto (e arido) pragmatismo del mondo anglosassone.

Questo significa che per rendere efficace la nostra comunicazione partendo dai principi pratici che stiamo cercando di esporre qui non solo dobbiamo mettere in conto allenamento – l'allenamento è un modo di costituire una “abitudine seconda” che modifica quella che crediamo naturale e spontanea ma che è solo frutto di un apprendimento condizionato di cui non ci siamo resi conto – ma dobbiamo anche mettere in conto un processo approfondito di conoscenza di noi stessi: abbiamo corpi diversi, abilità diverse, inclinazioni diverse, capacità diverse etc.

Non esistono le caratteristiche ottimali e tantomeno quelle giuste: dobbiamo imparare a usare quello che abbiamo, perché quello ci è dato in sorte, e trasformare anche le nostre apparenti debolezze in risorse.

Costa fatica certo. Ma dà anche molta più soddisfazione e conduce a risultati concreti.

Tutto questo per dire che di tutto quello che leggerete dopo niente è una formula magica ma tutto va adattato da ciascuno a se stesso. Ovviamente attraverso prove fallimenti tentativi e successi.

Il corpo. Il nostro corpo parla sempre e comunque e siccome non ce ne accorgiamo la sua comunicazione è potentissima. Jung insegna che ‘gli inconsci si parlano’ e uno degli strumenti che l'inconscio ha per parlare è proprio il nostro corpo. Parla a noi stessi; parla al nostro interlocutore⁶⁷. Soprattutto il nostro corpo parla all'altro anche se noi non ce ne accorgiamo. E spesso – rigido e moralista com'è – ci gioca contro. Quindi il primo passo per migliorare la nostra comunicazione è lavorare sul nostro corpo. Possiamo iniziare dal semplice ‘stare’ cioè dalla postura: nessuno di noi sta ben centrato cioè ben appoggiato sui piedi con la schiena dritta il bacino sotto la colonna vertebrale le braccia rilassate lungo i fianchi. Abbiamo nel tempo preso abitudini che inevitabilmente finiscono col sembrarci ‘naturali’ (omeriche risate: non c'è nulla di naturale tranne le funzioni fisiologiche. Il resto è culturale) ma che in realtà ci giocano contro: schiena storta braccia conserte bacino fuori centro etc. Queste posture ‘sbagliate’ inficiano la nostra comunicazione.

Le nostre energie – non entrerà qui in un tentativo di definizione di ciò che chiamiamo ‘energia’ – non fluiscono liberamente e quindi non ‘arrivano’ all'altro; alcuni nostri gesti sono gesti di ‘chiusura’ e quindi respingono l'altro.

(Non è un fatto magico e neppure solo psicologico. Le neuroscienze ci insegnano che per la presenza dei neuroni-specchio quello che facciamo si riproduce nella mente dell'interlocutore che in qualche modo pur essendo immobile ripete quello che facciamo: un nostro gesto di chiusura quindi spinge l'altro a chiudersi).

Di qui il modo di camminare, di salutare, di usare le mani per illustrare le parole, la

posizione stessa dei piedi o del bacino, sono tutti elementi di un complesso sistema di segni che possiamo armonizzare per far arrivare un'onda di energia positiva al nostro interlocutore. Così facendo creeremo un ambiente comunicativo favorevole. Primo elemento di una buona strategia comunicativa.

Lo sguardo. Platone diceva che dall'occhio esce un raggio che riporta all'occhio l'immagine della persona o della cosa che stiamo guardando.

Noi sappiamo che dal punto di vista fisiologico non è così. Ma dal punto di vista psicologico Platone ha ragione.

Lo sguardo crea: crea spazi – provate a guardare intensamente in un punto e vedrete il vostro interlocutore girare gli occhi verso lo stesso punto; crea oggetti – spesso in combinazione con un gesto; crea relazione.

Ci concentreremo a titolo di esempio su quest'ultimo aspetto. È esperienza di tutti lo star dentro lo sguardo di qualcuno che amiamo e ci ama. Quello sguardo “ci dà esistenza”. È come per i bambini piccoli: si sentono esistere solo se sono dentro lo sguardo del genitore. Questo aspetto però non appartiene solo all'infanzia: in ogni situazione in cui qualcuno ha per noi una referenza affettiva forte quello sguardo ha un potere straordinario.

Ma non solo: in ogni situazione in cui qualcuno riveste un ruolo autorevole il suo sguardo è fondamentale nella relazione col gruppo. L'insegnante che non alza gli occhi sulla classe ma tiene il naso immerso nel libro di testo che legge; il conferenziere delle slides di cui sopra commettono un errore strategico considerevole: la classe sarà distratta e rumorosa, i partecipanti alla conferenza assennati o immersi nei loro smartphone.

Tenere la platea – o la classe – dentro il proprio sguardo significa simbolicamente comunicare che chi abbiamo davanti ci interessa davvero – fosse pure solo per il tempo della lezione o della conferenza –: siamo lì per loro e questo stimola la parte migliore e maggiormente proattiva dei presenti così da farli diventare partner di uno scambio e non soggetti passivi. (Torniamo all'idea che la comunicazione è uno “scambiare”). Guardando l'interlocutore gli diamo esistenza e importanza. Però siccome possiamo anche intimidirlo è bene – a meno che il nostro obiettivo non sia di intimidirlo: ci sono situazioni in cui può essere una strategia valida – saper sganciare il nostro sguardo, farlo passare da uno all'altro fino all'ultimo in fondo nel caso della classe o della conferenza; allontanarlo e riavvicinarlo, usarlo per creare spazi e far immaginare luoghi nel caso di un dialogo a due ... e così via.

La voce. La voce prima delle parole: il suono, il tono, il ritmo. Elementi che diamo per scontati ma che invece hanno una straordinaria importanza nella comunicazione. La calma è contagiosa: quindi se abbiamo necessità di rassicurare qualcuno è inutile dirgli “va tutto bene” o peggio ancora “calmati”. È come dire a qualcuno “sii naturale”: se glielo diciamo gli impediamo di esserlo esattamente perché l'essere ‘naturale’

si può realizzare solo se avviene al di sotto della soglia di coscienza. Quindi dire a qualcuno “calma” non solo è inutile ma spesso controproducente. Soprattutto se la parola è detta in tono un po’ troppo acuto o con un ritmo un po’ troppo veloce: sono tutti elementi non verbali che creano ansia e quindi ottengono l’effetto opposto a quello desiderato.

La calma è contagiosa ma non si può dire: il messaggio deve passare ancora una volta sotto la soglia di coscienza. Un ritmo disteso e non concitato, una voce appoggiata (cioè profonda e calda) un tono serio ma non troppo rapido danno l’impressione che la situazione sia sotto controllo anche davanti a un pericolo e portano l’interessato a fidarsi. Anche nell’*escalation* tipica di una lite una delle caratteristiche comuni è il progressivo crescere dei toni – sempre più acuti – della rapidità e della concitazione delle parole – quindi dei ritmi – in una spirale fuori controllo che conduce alla rissa. Rallentare il ritmo, appoggiare la voce rompono l’*escalation*, spiazzano l’interlocutore permettendo di gestire meglio il conflitto cercando di non farlo degenerare⁶⁸.

Allo stesso modo una voce calma, dal ritmo disteso, calda in una conferenza o una lezione invia il metamessaggio che chi sta parlando conosce bene l’argomento, è degno di fiducia, è affidabile. Ciò non vuol dire naturalmente che convinceremo i nostri interlocutori: ma torniamo alla dimensione etica della comunicazione: non è nostro scopo convincerli. Ma certamente ancora una volta il messaggio ‘arriva’.

L’agitazione invece dà sempre un’impressione d’insicurezza di poca affidabilità e porta l’interlocutore se è in una posizione di forza o di potere a metterci in difficoltà; se è in una posizione di ascolto a dubitare.

Dobbiamo però stare attenti a un pericolo che possiamo chiamare l’*effetto sirena dell’antifurto*. Quando l’antifurto scatta ci facciamo subito caso. Ma già dopo una ventina di secondi non ci facciamo più caso. Ci siamo già assuefatti.

Che fare? La capacità di variare i ritmi, gestire le pause, alzare e abbassare i toni diventa allora fondamentale. Una variazione non fine a se stessa aiuta l’attenzione dell’ascoltatore e lo tiene per così dire ‘agganciato’.

Ora finalmente possiamo arrivare a quello che pensavamo essere il nostro strumento principe e invece scopriamo essere solo l’ultimo di una serie di elementi e sebbene importante da solo inefficace ai nostri scopi.

Ancora una volta però ci concentreremo solo sull’aspetto formale della comunicazione verbale limitandoci ad alcune osservazioni generali.

La prima è che quando usiamo parole concrete – chiamiamole per comodità “parole-cose” – si attivano le stesse aree di quando stiamo vedendo l’oggetto indicato dalla parola. Del resto è un’esperienza che abbiamo fatto tutti: se qualcuno dice “pane” ci si presenta alla mente l’immagine concreta del pane che consumiamo solitamente. Se lo stesso interlocutore dice “cibo” non è che non capiamo, ma abbiamo un’immagine molto più vaga o non abbiamo immagini affatto.

Il primo sforzo che dobbiamo fare quindi è passare dai termini astratti – per così dire parole-concetto – a quelli concreti – le parole-cose di cui sopra.

La parola-cosa genera un’immagine nella mente dell’ascoltatore che costituisce “un’ancora” che tiene agganciato l’interlocutore. In media ogni cinquanta secondi è bene dare un’immagine al nostro interlocutore per tenerlo attento.

Bisogna poi tener presente che non funzionano al di fuori del nostro gruppo (amicale, generazionale, professionale o familiare) gerghi troppo specifici – il gergo familiare o quello del gruppo dei pari – o termini che pur se colloquiali non hanno la carica di universalità e di concretezza che la parola-cosa possiede.

Insomma il primo sforzo parlando è “vedere” ciò che stiamo dicendo e così “farlo vedere” al nostro interlocutore.

Dal punto di vista strettamente linguistico poi dobbiamo considerare che l’Italiano a differenza dell’Inglese nasce come lingua scritta. Se l’Inglese nasce sui palcoscenici del Teatro Elisabettiano-Giacobita l’Italiano nasce sulle carte di Dante, Petrarca, Stilnovisti, Boccaccio, etc. La conseguenza inevitabile è che è una lingua scritta: nessuno fino all’avvento della televisione in Italia parla italiano!

Così arriviamo al punto: l’Italiano esiste solo come lingua scritta.

Quindi perché la nostra comunicazione interpersonale non scritta sia efficace dobbiamo tradurre! Da una lingua scritta – quella imparata a scuola – a una lingua orale (che è cosa diversa da quella dei *tweet di What’s up* e dei *Social* in generale).

Parlo di traduzione perché l’Italiano Orale ha letteralmente un’altra grammatica, un’altra morfologia e un’altra sintassi.

A titolo d’esempio mi limiterò a mostrare alcune caratteristiche della Lingua Orale: nell’oralità è necessaria la ripetizione del soggetto e quindi è bene evitare i pronomi e soprattutto il soggetto sottinteso -come in Inglese o in Francese. (Per altro è un trucco che tutti grandi narratori orali conoscevano: basta leggere Omero o Shakespeare o il Pentateuco).

Allo stesso modo è bene evitare i verbi in forma passiva: per l’ascoltatore è più difficile seguire un discorso in cui il soggetto subisce l’azione.

Bisogna inoltre ricordare che il cervello non è in grado di negare: quindi una frase costruita su una negazione rischia di generare la percezione opposta. Questo dal punto di vista delle strategie comunicative ha un risvolto molto importante: non dire – nemmeno per negarlo – ciò che non vuoi sia pensato!

Questi pochi esempi spero diano un’idea della complessità del lavoro di traduzione scritto/orale. A questo poi si aggiungono la necessità di tener conto del contesto – regionale, professionale, sociale etc. dell’interlocutore – e di conseguenza la cura di evitare espressioni tabuizzate o che possano generare un pensiero negativo nell’ascoltatore. Esistono lingue regionali (non dialetti ma l’uso regionale della Lingua); lingue professionali; lingue generazionali.

Anche dal punto di vista della costruzione della frase dobbiamo tener conto che la sintassi dell’Italiano scritto è molto complessa. Quella dell’oralità non può che essere più semplice. Il che non significa semplicistica.

È bene quindi costruire frasi semplici ma molto precise: soggetto verbo complemento.

Molti avverbi che usiamo soprattutto a inizio frase sono solo un modo di prendere tempo. Meglio evitare quindi avverbi, interiezioni, motti di spirito, che vorrebbero essere simpatici ma spesso denunciano solo il nostro imbarazzo o la nostra insicurezza; meglio evitare gli aggettivi, in particolare gli aggettivi qualificativi: l'aggettivo qualificativo è un giudizio; il giudizio deve darlo il mio interlocutore (per altro concetto che conoscono benissimo gli uomini marketing o i venditori).

Nella necessità di costruire frasi stringate c'è un altro aspetto: l'interlocutore per principio "non ha tempo". Inoltre i tempi di attenzione sono diventati molto corti. Ciò significa che dobbiamo dimenticare l'esigenza di completezza che spesso ci muove (e che in fondo è solo il bisogno di dimostrare "quanto ne sappiamo" – ma questo metamessaggio passa da un insieme di segnali non verbali *ved. supra*) e concentrarci sull'essenziale cioè su quegli elementi determinanti per la nostra comunicazione.

Inoltre dobbiamo stare attenti a non ripetere concetti noti sia per sintetizzare la comunicazione sia per non generare nell'altro la sgradevole impressione che gli si voglia "far la lezione". Quindi la costruzione della frase semplice nell'oralità non solo ha il compito di "arrivare" ma tiene anche in considerazione tempi di attenzione e conoscenze dell'altro – cioè ancora una volta lo include nella nostra comunicazione ("scambiare"!).

Diamo infine uno sguardo alla costruzione del periodo.

L'Italiano è una lingua 'ipotattica' in cui le subordinate hanno un ruolo essenziale.

Ma è difficilissimo ricordare la principale quando siamo a una subordinata di terzo o quarto grado. È quindi bene passare a una lingua 'paratattica' in cui trasformare le subordinate in coordinate.

Anche qui gli esempi sono molteplici ma ancora una volta suggerisco di rileggere Omero o il Pentateuco che sono nati come racconto orale.

A corollario dirò inoltre che nell'Oralità non esiste il problema della "ripetizione": anzi la ripetizione è essenziale per tenere agganciato l'interlocutore. Quelle ripetizioni che in effetti sono così brutte in un testo scritto sono invece vitali in un discorso orale.

Provate a leggere un brano ad alta voce e vi salterà subito all'orecchio quanto sia chiaro – e quanto aiuti il ritmo del discorso!

Per completezza vale forse la pena di riprendere l'accento fatto alle altre 'lingue' (professionali, regionali, generazionali).

Il problema è così importante perché la Lingua è in assoluto uno degli elementi identitari più forti.

Se parli la mia lingua sei dei nostri, fai parte del gruppo, ci si può fidare. Se parli una lingua estranea non vieni riconosciuto come interlocutore credibile.

Vale per i giovani: ogni generazione ha una sua lingua che si fissa in un momento dell'adolescenza e che resta almeno come eco per tutta la vita.

Vale in ambito professionale: dire che in un Laboratorio Teatrale ci occupiamo di 'dinamiche di gruppo' vuol dire parlare la lingua della pedagogia; dire che faccia-

mo 'teambuilding' sebbene significhi la stessa cosa vuol dire parlare la lingua delle aziende. Quindi a seconda dell'ambito in cui proporrò il lavoro cercherò di adattare la lingua in modo da essere riconosciuto come fornitore di un bene immateriale utile. Vale in ambito di comunicazione interculturale (anche all'interno dello stesso Paese tra regioni diverse): il 'passato remoto' in Pianura Padana non si usa più, più o meno, dalla Prima Guerra Mondiale. Di per sé il fatto sembra innocuo, una semplice abitudine. In realtà però ci dice che colui che usa una certa espressione appartiene a un certo contesto culturale dove alcune espressioni sono ammesse ed altre tabuizzate. Usare un'espressione tabuizzata significa spingere l'interlocutore sulla difensiva se non a una vera e propria chiusura.

Vale anche nella comunicazione intergenerazionale: si pensi ad esempio alle parole legate al sesso per le donne e gli uomini di due generazioni fa. O alle espressioni legate a certe malattie: spesso si usavano circonlocuzioni complicate per evitare di chiamare la cosa col suo nome.

En passant noteremo che in questo caso agisce ancora una forma di pensiero magico che ereditiamo dall'Umanità del Paleolitico: nominare la 'cosa' vuol dire farla accadere. Noteremo infine che in generale la 'parola' "crea" il mondo: si pensi all'inizio del Libro della Genesi o all'inizio del Vangelo di Giovanni.

Quindi avere un'idea seppur vaga della cultura di riferimento dell'interlocutore è determinante nella scelta di una strategia comunicativa adeguata, cioè essere capaci di utilizzare strategie che permettano ai nostri contenuti comunicativi di arrivare al nostro interlocutore evitando situazioni di conflitto che spesso generano *un'esclation*.

Per farlo però dobbiamo essere capaci di mettere da parte il nostro Ego, e il suo bisogno autoritario di affermazione, e accettare che l'altro abbia una sua storia, suoi valori di riferimento, una sua cultura. Insomma in un tempo in cui parliamo molto di riequilibrare una cultura troppo sbilanciata da una parte è un ottimo esercizio e una pratica autentica di rispetto dell'altro.

Per altro *finché ci si parla non ci si spara*⁶⁹.

In conclusione questi rapidi accenni vorrebbero dare l'idea della complessità del problema. Rendere la comunicazione orale efficace richiede studio e soprattutto allenamento. Esistono esercizi che dalla conoscenza del corpo e delle sue singole parti dello sguardo della voce e delle parole portino a un uso espressivo e infine comunicativo dei nostri strumenti⁷⁰.

A partire da semplici esercizi passando attraverso sperimentazioni in ambiti protetti possiamo arrivare fino a un uso consapevole e pubblico – professionale o sociale – della Lingua Orale.

Il fenomeno della comunicazione interpersonale non scritta avviene quindi a diversi livelli contemporaneamente: fisico, vocale, verbale – e anche spaziale (anche lo spazio "parla" sempre e comunque e possiamo servircene a nostro vantaggio) e di dinamica di gruppo (la disposizione dei membri di un gruppo in uno spazio a sua volta "parla" e ha molto da dirci a proposito delle relazioni pregresse o occasionali

all'interno di un gruppo e quindi ci dà utili indicazioni su eventuali leader, 'clown', gregari, 'capri espiatori' o intellettuali del gruppo stesso permettendoci sia di orientare la nostra comunicazione sia di leggere le reazioni che il gruppo ci restituisce). Prima di avere aperto bocca abbiamo già inviato una serie di messaggi determinanti ai fini di una maggiore o minore efficacia della nostra strategia comunicativa. Questi messaggi creano un 'ambiente comunicativo' che può essere favorevole neutro o ostile. Solo a questo punto le parole diventano fondamentali.

La parte dell'altro

Se la comunicazione è uno scambio, è sempre per lo meno biunivoca. Abbiamo già visto che dobbiamo tenere in conto le reazioni fisiche e vocali del nostro interlocutore ma dobbiamo anche essere così accorti da non monopolizzare la comunicazione – persino in una comunicazione forzosamente unidirezionale dal punto di vista verbale come in una conferenza o una lezione cattedratica – e lasciare spazi in cui l'Altro possa intervenire, commentare, partecipare. Anzi più riusciamo a renderlo partecipe e più lo riusciremo a responsabilizzare. Queste reazioni – volontarie o fuori controllo cosciente – costituiscono la parte dell'Altro. (E intendo 'parte' proprio nel senso teatrale di 'ruolo' da recitare in 'commedia'). Oltre a tutto ciò che abbiamo già visto sopra – lingua cultura segnali verbali e non verbali (posizione dei piedi, del bacino, movimento degli occhi) – ci sono due altri aspetti a cui non facciamo mai caso e che sono insieme più sottili e più determinanti nell'ambito di cui stiamo parlando.

A chi parla davvero colui che mi parla

Siamo generalmente convinti che chi sta parlando parli a noi. Ma è davvero così? Quando parliamo soprattutto in situazioni emotivamente impegnative spesso non stiamo parlando all'interlocutore ma a qualcun altro – non necessariamente presente nel luogo in cui ci troviamo. I medici ad esempio sanno che spesso il paziente o il parente/accompagnatore del paziente, se parla al posto del paziente stesso, manipola i sintomi. Perché lo fa? A volte per imbarazzo; a volte per dare una certa immagine di sé; a volte perché non sta realmente parlando col medico ma con il terzo presente nella stanza. L'esempio medico ha il vantaggio della chiarezza ma queste strategie le possiamo trovare in innumerevoli altre situazioni. Del resto un detto popolare dice "parlare a nuora perché suocera intenda". È esattamente quello che accade. Ci sono molteplici situazioni in cui chiaramente il discorso non è rivolto all'interlocutore ma a qualcun altro. Non ce ne accorgiamo perché raramente ci facciamo caso e soprattutto non pensiamo mai che chi ci sta parlando non parli a noi. Lo stesso comunicatore spesso non si rende conto che non sta parlando all'interlocutore ma a qualcuno altro. Un caso particolarmente interessante è quando chi sta parlando parla a qualcuno as-

sente. Anche questo caso è più frequente di quanto non si creda. Per usare un termine un po' antiquato derivato dalla psicologia spesso l'interlocutore assente è il SuperIo – sia esso un'introiezione della figura paterna o di una divinità di riferimento (come se chi parla stesse dicendo "perché hai fatto questo a me? Non vedi che sono buono e faccio tutto per bene?").

Altre volte invece è qualcuno che ha un particolare valore affettivo per noi. Gli esempi potrebbero continuare ma qui quello che ci interessa è come la presenza dell'interlocutore immaginario influenza e determina la comunicazione dell'Altro permettendoci di interpretarla più correttamente. È anche un esercizio salutare – per il nostro fegato! – perché ci permette di accorgerci quando un'aggressività che ci appare immotivata nell'Altro sia dovuta al fatto che non sta parlando con noi ma con qualcun altro con cui ha da ridire.

Cosa sta dicendo davvero colui che ci parla?

Spesso l'Altro che si mostra aggressivo ha avuto qualche esperienza sgradevole che lo ha irritato o incollerito di cui noi non possiamo sapere niente ma che determina il suo umore e quindi la sua comunicazione. Se siamo coscienti di non aver fatto o detto nulla che giustifichi l'aggressione possiamo chiederci a chi è diretta. E di conseguenza anche cosa ci sta dicendo davvero l'interlocutore. In questo caso per esempio ci sta parlando di sé, del suo umore, del suo nervosismo e allora forse la nostra empatia può aiutare lui e favorire lo scambio – quindi anche noi. È solo l'esempio più eclatante ma la domanda "cosa sta dicendo davvero?" è una domanda che è bene farsi spesso durante una conversazione. La comunicazione dell'Altro può essere influenzata dalla sua cultura etc. e quindi possiamo valutare l'accezione e anche il valore simbolico ed emotivo che una certa espressione ha per lui che non necessariamente è lo stesso per noi. Può avere dei fini non espliciti – in questo caso spesso ci sono segnali linguistici (ad es. errori nel coniugare il verbo col soggetto o il cambio di soggetto a metà frase) per non dire dei lapsus che sono sempre rivelatori. In tutti questi casi l'Altro ci parla di sé – anche quando ci rimprovera o ci attacca. Allora diventa interessante chiedersi cosa dice di sé: e quindi sotto il semplice significato delle parole usate cosa altro lo turba o preoccupa e di cui in qualche modo ci sta parlando. Ancora una volta cercare di interpretare correttamente la comunicazione dell'Altro ci mette in condizioni migliori per arrivare a un dialogo efficace. Anche in questo caso il nostro peggior nemico siamo noi stessi: tendiamo infatti a imporre alla comunicazione dell'Altro una griglia interpretativa che è nostra e non necessariamente corrisponde a quella dell'interlocutore. Farsi la domanda però induce un processo più razionale e meno emotivo e quindi aiuta anche, almeno entro certi limiti, a tenere a freno la nostra reazione standard (e il nostro solito Ego).

Infine

Il processo che abbiamo sommariamente descritto è piuttosto complesso e richiede una discreta dose di allenamento.

In realtà però, sulla carta appare più difficile che sul campo. Tutte le cose di cui sopra sono infatti antropologiche e quindi hanno a che fare con noi in quanto esseri umani, o culturali. Tutti questi strumenti ci appartengono perché siamo esseri umani.

Quindi l'operazione è molto meno difficile di quanto sembri sulla carta.

Certo non bastano i principi e le idee: ci vuole esercizio e allenamento.

Per questo tutte queste note devono essere accompagnate da esercizi studiati ad hoc che ci permettano di verificare *in vitro* i processi di cui abbiamo parlato.

Sono come le prove per uno spettacolo: in situazione protetta ci diamo il permesso di sbagliare finché non troviamo le strategie e il modo efficace *per noi* di usare gli strumenti illustrati sopra.

Per questo nel tempo abbiamo messo a punto esercizi specifici che mettano a fuoco i singoli strumenti e attraverso un processo di progressiva complessità spingano a coordinare tutti gli strumenti per arrivare alla forma di comunicazione più efficace.

Molte cose ci sarebbero ancora da dire ma spero che queste note abbiano dato un'idea della complessità del problema ma anche di come sia più facilmente gestibile di quanto non appaia e di come tutti con un po' di allenamento possano migliorare le loro competenze comunicative interpersonali.

63 P. Balboni "Parole Comuni Culture Diverse" Marsilio

64 Manzoni "I promessi sposi" scena di Renzo e don Abbondio

65 Ignazio Silone "Fontamara" Oscar Mondadori

66 Orwell "1984"

67 So benissimo che oggi Karl Gustav Jung non è molto gettonato e si preferisce parlare di pensiero preriflessivo etc. Ma siccome nella mia esperienza ho potuto verificare molte intuizioni di Jung nel concreto farsi dell'esperienza gli sono rimasto molto affezionato. Quindi gli allievi delle nuove correnti della psicologia non me ne vogliano per questa semplificazione

68 È la grande intuizione di Watzlawick e collaboratori del Mental Research Institut di Palo Alto nel bellissimo libro sulla formazione e la soluzione dei problemi "Change" ed. Astrolabio.

69 Il primo significato della parola "comunicare" è 'spezzare il pane sulla tavola'. Solo in seguito diventa mettere in comune e quindi poi mettere in comune informazioni fino al significato corrente. Quel primo significato evidentemente ha molto da dirci a proposito della frase qui riportata.

70 Vorrei sottolineare qui una distinzione che non è scientifica ma è 'di comodo'. Possiamo suddividere la nostra comunicazione in tre momenti – in sequenza logica ma spesso non necessariamente cronologica –: creazione; espressione; comunicazione. La creazione è come chiaro a tutti il nostro contenuto, ciò che abbiamo da dire (sia esso un'idea un concetto un'intuizione etc.); l'espressione è dare una forma a ciò che abbiamo da dire (è esperienza comune avere l'impressione di avere chiaro un'idea o un concetto ma poi di scoprire che non è chiara affatto finché non gli diamo anche dentro la nostra testa una forma); comunicazione è il momento in cui quel concetto o idea o intuizione con quella forma entra in relazione con l'altro. (Insomma se penso una palla rossa sta dentro la mia testa; se le do una forma e dimensione precisa è come se l'avessi in mano – sebbene immaginaria; quando la lancio all'altro giochiamo).

CREARE RELAZIONI

Costruire e coltivare relazioni

di Luciano Zanin

Immagina se il dono PUFF & GASP!!⁷¹

Il titolo di questo capitolo può sembrare strano in questo libro, ma a volte è più facile immaginare situazioni negative per comprendere che quelle positive sono migliori.

Il tema del dono è già stato esplorato nei capitoli precedenti, ma sono convinto che immaginare un mondo senza dono, possa essere davvero un esercizio che fa comprendere quanto questo “strano” strumento sia un elemento essenziale ed irrinunciabile ammesso che si abbia la stessa visione di quello che potrebbe essere il desiderio di vivere in comunità dove si possa semplicemente stare bene.

Prima di passare ad esplorare, quindi, il tema centrale di questo capitolo che sono le relazioni e la loro funzione in quelle che io considero “comunità desiderabili”, proviamo a descrivere quelle che potrebbero essere le giornate tipo o le situazioni comuni se il dono scomparisse d’un tratto... **PUFF!**

Niente più organizzazioni che si occupano di dare una mano a chi è in difficoltà, donne, bambini, giovani, anziani, uomini in stato di disagio sociale, economico, fisico, psichico.

Niente più iniziative condotte dai volontari (donatori di tempo e competenze) per la salvaguardia dell’ambiente: acqua, boschi, sentieri montani, mare, oasi, ambienti lacustri, fiumi, rifiuti e scarti, attenzione alle attività industriali.

Niente più associazioni sportive, quelle migliaia di persone che quotidianamente per passione si occupano di organizzare attività di tutti gli sport immaginabili, da quelli di squadra dove la socializzazione è più importante del risultato sportivo, a quelli individuali, da quelli outdoor a quelli indoor, niente. Finito.

E la cultura? La cultura non si mangia, disse un giorno qualcuno, quindi a che servono comitati che valorizzano monumenti, palazzi, mostre, memorie di comunità. Finito anche con tutte le compagnie di teatro amatoriale, cori polifonici parrocchiali e non.

E poi? Tutte le organizzazioni e le persone che per il solo gusto di fare o per passione autentica, organizzano sagre, feste, eventi folkloristici, pomeriggi e serate di intrattenimento, animano oratori e centri comunitari donando il loro tempo per organizzare e per attivare le donazioni di cibo, bevande, strumenti, servizi, che servono per far trascorrere in serenità e piacevole compagnia pomeriggi e serate.

Non scordiamo poi le attività di tutto il settore religioso, catechisti, educatori, volontari, stagisti e tirocinanti che realizzano centri estivi o qualsiasi altra attività quando le scuole sono chiuse e le famiglie non sanno come organizzarsi per dei mesi. Gruppi di studio, preghiera, discussione, approfondimenti spirituali e non, che si attivano in ogni dove.

E ancora i gruppi di auto mutuo aiuto, alcolisti, ludopatici, elaborazione del lutto, hikikomori, dipendenze di ogni altro genere, dove le persone donano la propria esperienza a favore di chi ha bisogno di conforto o di speranza. PUFF!

Ma il dono non è solo questo, è molto altro ancora.

È il favore che chiedi ad un amico o amica quando hai bisogno che ti compri qualcosa o ti tenga il bambino o il cane o che dia da mangiare al gatto; è la gentilezza del vicino che pulisce davanti anche alla tua porta o che ritira il pacco dal corriere che è venuto quando tu non c'eri. È quello che ti restituisce il portafoglio quando lo perdi, o che ti dà informazioni quando ti vede spaesato in cerca di un ufficio nascosto o di un reparto di un ospedale. È l'amica che ti consiglia un libro, o un ristorante e magari ti offre pure la cena con un buon vino che ha il piacere di condividere.

È il collega che ti dà un consiglio in più o ti aiuta a fare un lavoro, ci hai mai pensato? Mica gli danno dei soldi in più per darti una mano, quindi non è forse dono questo? Potremmo scrivere intere pagine, anzi un libro su esempi di dono, quelli che pervadono la nostra vita di tutti i giorni, in famiglia, nei luoghi di lavoro, nella scuola, nel tempo libero, negli interessi di ognuno di noi, nelle diverse età e momenti della nostra vita.

Eppure di questo non ci rendiamo conto, o almeno non del tutto e non sempre. Li consideriamo come se fossero scontati, ci sono e quindi a posto così.

E allora? **GASP!!!**

Cosa è successo al mondo, alle nostre città, alle nostre micro e macro comunità: nessuno fa niente per niente, nessuno dona, tutte le relazioni tra persone e organizzazioni sono gestite attraverso due soli tipi di scambio: compro-vendo o esercizio di diritti (quasi mai doveri).

Non è questo il modo in cui desideriamo vivere, o almeno io non lo desidero affatto.

Le “vie” del dono

Fortunatamente non è così, ma ne dobbiamo essere consapevoli e soprattutto dobbiamo cercare di preservare questo “sistema”.

Il dono però non basta, per esercitare il proprio ruolo e fare il proprio lavoro questo speciale collante di comunità ha bisogno di un mezzo, di un tramite attraverso il quale “transitare” dal soggetto che lo possiede e lo vuole donare al soggetto che lo può ricevere e mettere “in produzione”, altrimenti è come avere una Ferrari in garage che non gira, un trionfo in cassaforte che nessuno apprezza, un libro in uno scaffale che nessuno legge.

Il dono ha bisogno di essere donato (appunto) e utilizzato da chi lo riceve, messo a

valore, lavorato, solo così può produrre impatti positivi e generare l'effetto valanga di cui è capace.

Chi fa l'esperienza del dono, sia da “emittente” sia da “ricevente”, tenderà a sua volta ad esercitarlo nuovamente e questo può generare un “contagio” positivo di cui tutti noi ci nutriamo tutti i giorni e più volte al giorno. Sì, anche coloro che sostengono di non donare o di non aver avuto nulla da nessuno in realtà ricevono qualcosa; certo potrebbero fare di più, ma in tutte le situazioni ci sono dei *free rider*⁷² che speriamo assumano questo atteggiamento temporaneamente, perché comunque nell'economia del tempo della vita accadono tante cose e le situazioni cambiano, per tutti.

Come può il dono fare tutto questo? Elementare: attraverso le relazioni!

Se non vi è in essere una relazione di qualunque genere, di qualsiasi tipo o intensità, non si può scambiare nulla e di conseguenza tutto rimane dov'è senza produrre alcun valore per nessuno. Niente relazioni, niente “effetto dono”.

Ecco perché è così importante costruire, curare e sviluppare le relazioni, tra le persone, ma anche tra soggetti diversi, chiaramente sempre portate avanti da persone.

Le relazioni sono l'infrastruttura necessaria perché le donazioni transitino da un soggetto ad un altro.

Vi è una differenza sostanziale tra il dono e la donazione: il primo è lo strumento utilizzato, il metodo che è in grado di produrre valore, la seconda è ciò che transita, materiale o immateriale che sia, e in questo passaggio è in grado di cambiare la vita delle persone. Sia quelle da cui parte sia quelle attraverso le quali transita e quelle a cui giunge. Il dono è un elemento endogeno dell'essere umano, non solo per trovare modalità di convivenza tra simili, ma proprio come attitudine, è infatti facile osservare nei bambini piccoli la tendenza a dare una mano in situazioni di difficoltà, quasi in modo istintivo, così dimostrano alcuni esperimenti sociali⁷³.

E non basta pensare che sia necessaria una relazione per far sì che il dono si manifesti, è anche indispensabile che questa relazione sia libera. Certo, esente da costrizioni, da obblighi di alcun genere, altrimenti il dono diventa un'altra cosa, diversa, che produce effetti differenti da quelli previsti.

E ancora, deve essere una relazione fiduciaria, elemento essenziale a che possa avere inizio una attività di scambio, perché in questa relazione non vi sono contratti e norme che danno origine a sanzioni nel momento in cui i patti o le promesse non vengono rispettati, vi è solo l'aspettativa che ognuno, l'interno di questo scambio, farà la sua parte perché l'obiettivo di quella singola azione o progetto, è comune, è in sostanza, lo stesso per tutte le parti in gioco.

Sembrano parole semplici “relazione libera”, invece sono davvero impegnative e spesso difficili da rispettare con comportamenti concreti coerenti, perché relazione libera significa anche libera da giudizi e pre-giudizi, una situazione in cui ogni soggetto sceglie il proprio comportamento senza costrizione alcuna: legale, sociale, economica, ecc.

Il fatto che sia libera e volontaria, detta relazione, non significa che non sia interes-

sata. O meglio, ci deve essere un interesse ad esercitare quella azione, altrimenti la stessa non verrà né operata, né perpetrata nel tempo.

Non sono certo io che posso disquisire di semantica, tanto più in questo libro pieno di autori interessanti, ma nella mia esperienza quotidiana di consulente e formatore spesso mi imbatto su una parziale, se non errata, interpretazione della parola “interesse”. Il senso che viene dato a questa parola porta quasi sempre con sé una accezione negativa, soprattutto se applicato al tema del dono. Cosa pensereste se io affermassi il fatto di avere un interesse a donare per una causa o un progetto piuttosto che per un altro? Siamo sinceri: si penserebbe che c’è un inciucio, qualcosa di poco chiaro, situazioni che vengono definite anche con appellativi tipo “carità pelosa”, beneficenza interessata”! (appuntamento) o cose simili.

Invece è chiaro che il donatore ha un interesse⁷⁴ nel fare quello che desidera, nel caso specifico donare qualcosa a qualcuno, sia questi un soggetto singolo o una collettività. È palese che una persona per se stessa o per l’organizzazione di cui fa parte deciderà di fare una donazione verso qualcosa o qualcuno verso cui prova interesse, gli sta a cuore.

Tutto questo può avvenire solo e soltanto in presenza di una relazione, ma non solo, tanto più il sistema di relazioni è solido e le relazioni in esso contenute sono intense, tante più donazioni potranno transitare e meglio il dono potrà produrre il suo valore a beneficio di tutti coloro che partecipano a questi processi, ma anche per coloro che non vi partecipano ma ne beneficiano comunque.

Lo stesso meccanismo lo si può applicare alle organizzazioni non profit, (in realtà anche a quelle for profit, ma questo è un altro discorso) a prescindere dalla loro forma giuridica o settore di attività, latitudine o posizione: senza il concetto e l’implementazione del dono queste organizzazioni non sarebbero state costituite e men che meno potrebbe funzionare, ovviamente senza snaturarsi, cioè senza diventare qualcos’altro. Intendiamoci, non che le imprese for profit o la pubblica amministrazione siano meglio o peggio, ma sicuramente sono e funzionano in modo diverso.

Quindi il dono, e la promozione dello stesso, non possono esistere senza una relazione libera che può partire sia dal ricevente (o richiedente) sia dal donante, siamo quindi lontani dall’idea che la donazione possa produrre effetti positivi senza che vi sia una relazione tra i soggetti che partecipano all’azione che diventa quindi una esperienza per tutti, perché come già affermato, sta “nella speciale cifra che il dono rappresenta per il fatto di costituire una relazione tra persone⁷⁵ così come già affermato anche da Martin Lutero *Non satis est habere donum, nisi sit et donator poenses* “Il dono non basta se non è presente il donatore”.⁷⁶

A questo punto non dovrebbero esserci più dubbi sul fatto che se si vuole davvero promuovere il dono, sia necessario e irrinunciabile investire nelle relazioni che peraltro hanno bisogno di essere create, mantenute e sviluppate.

Tre parole per costruire e curare le relazioni: ascolto, pazienza, metodo

Si potrebbe quindi già affermare che la professione del promotore del dono, a dispetto di quello che spesso si ritiene, sia soprattutto quella di lavorare sulle relazioni tra soggetti.

Ed è proprio così. Questo è il “mestiere” del/della fundraiser: costruire e curare relazioni attraverso le quali il dono possa esprimere tutto il potenziale che mantiene e che spesso non è utilizzato, per le comunità e le situazioni nelle quali opera.

Ma come si formano questi speciali canali attraverso i quali transitano i desideri e i bisogni delle persone, o meglio attraverso i quali i desideri e i bisogni possono trovare soddisfazione e senza rivalità, anzi, con reciproci benefici.

La fiducia si costruisce con azioni ripetute nel tempo, che diano prova che, appunto, la fiducia è ben riposta; che tutti coloro che promettono poi mantengono, sia da parte del donatore che da parte del ricevente o, ancora, da parte degli intermediari, spesso rappresentati da organizzazioni non profit.

Ascolto

Caratteristica essenziale per chiunque abbia come obiettivo quello di corrispondere ai desideri di qualcuno o a soddisfarne i bisogni è conoscerli, e l’unico modo per conoscere i desideri di un donatore o donatrice è mettersi in ascolto.

Fare domande diventa quindi importante, ma se poi non ascoltiamo le risposte non serve a molto. Ci sono molti modi di ascoltare, ma quello di cui un promotore del dono dovrebbe dotarsi è l’ascolto attivo, empatico, perché dovrebbe nutrire un reale interesse (ricordate quello che abbiamo detto prima in merito al significato di questa parola?) per la persona con la quale sta intessendo o curando la relazione.

Mettersi quindi in ascolto del proprio interlocutore, senza forzare la mano, sospendendo il giudizio, facendo in modo che egli si senta accettato e compreso nelle sue idee e nei suoi desideri. Quindi proporre soluzioni e azioni che possano da una parte soddisfare il bisogno espresso di donare e dall’altra il bisogno di qualcun altro di ricevere, mettendo (e qui l’affare si complica) in relazione anche il ricevente del dono con il donatore stesso, pur se intermediato a volte da un’organizzazione, che udite udite, spesso riesce ad aggiungere valore al valore.

Sovente infatti il donatore o la donatrice sono animati da nobili e buoni intenti, ma non sempre, soprattutto nelle situazioni più articolate e complesse, hanno le competenze, gli strumenti necessari e le informazioni per massimizzare il beneficio che il loro dono può produrre per la situazione dove vogliono operare.

A volte la disintermediazione, e quindi l’azione diretta di un donatore può essere preferibile, perché accorcia i tempi e anche i costi (sì, ho detto costi) ma questo può essere ragionevole in situazioni semplici, dove gli interlocutori sono pochi, dove non servono particolari competenze e conoscenze. Così non è, invece, laddove la realtà è complessa e mette in gioco tanti e diversi interlocutori, dove un singolo donatore

non può risolvere, ma assieme ad altri può cambiare radicalmente la vita di persone, dove quindi il sistema delle relazioni diviene più esteso in quantità e più articolato in qualità.

L'ascolto permette di conoscere, di imparare, di patrimonializzare ciò che viene detto, quello che viene pensato, quello che viene agito. Si ascolta con l'udito sicuramente, ma si ascolta anche con il corpo, con l'approccio, con gli atteggiamenti, con le attenzioni, con l'osservazione.

L'ascolto richiede restituzione, quella che il promotore del dono deve dare in primis per verificare se ha capito, ma anche per comunicare che ha capito, in modo che la relazione sia sempre biunivoca, mai a senso unico, perché altrimenti non è efficace per nessuno.

Pazienza

Che sia un caso che la pazienza ha una Santa dedicata? Santa Pazienza martire a Huesca.

Come viene descritta, la pazienza è la virtù (si badi bene, una virtù di quelle che si alimentano con l'uso e si atrofizzano con il disuso come ben sosteneva Aristotele) di riuscire a sostenere situazioni impegnative o pesanti⁷⁷.

La pazienza, si dice anche, sia la virtù dei forti, e per costruire e curare le relazioni tra e con le persone ce ne vuole un bel po'.

La pazienza di ascoltare, comprendere, approfondire, e costruire, giorno dopo giorno, pezzo dopo pezzo, delle relazioni libere e fiduciarie attraverso le quali far transitare le donazioni. La promozione del dono richiede relazioni e le relazioni per nascere e svilupparsi necessitano di tempo, i colpi di fulmine sono rari, anche se ci sono, e a volte possono nascondere delle insidie.

Serve pazienza per sperimentare le persone, dare loro il tempo di conoscerci, di fidarsi e quindi un tempo serve anche per dimostrare che siamo affidabili, concreti, che siamo dalla stessa parte, che desideriamo le stesse cose, la stessa comunità, la medesima qualità della vita.

A volte serve la pazienza di aspettare che le situazioni maturino, imparando a gestire le nostre ansie e la nostra fretta, ma soprattutto la fretta delle organizzazioni per le quali lavoriamo. Ci sono attività che possono essere contratte nel tempo, es. la digitalizzazione dei processi produttivi può accorciare il tempo di realizzazione di un prodotto o di un servizio, ma il tempo che serve alle persone per costruire relazioni con altre persona non può essere contratto all'infinito.

Così come un frutto ha bisogno di tempo per maturare. Certo possiamo accelerare un po' il processo con pratiche indotte, ma il rischio che il sapore non sia lo stesso è molto alto, anzi quasi certo e comunque non si può stressarlo troppo perché altrimenti il risultato non sarà lo stesso o proprio non ci sarà.

Ecco, la natura umana funziona così, serve un tempo per le cose, non è una misura standard, ogni situazione richiede il proprio tempo e più sono impegnative, articola-

te, complesse, maggiore sarà la pazienza necessaria per costruire le trame adeguate e far sì che tutti i pezzi del puzzle relazionale vadano al posto giusto, solo così il dono potrà fare il suo lavoro e dare il dovuto contributo.

Infine le relazioni vanno curate. Va effettuata una manutenzione costante, continua, senza mai stancarsi, con pazienza (appunto) e costanza, pena lo sfilacciamento dei rapporti e in alcuni casi, la rottura della stessa relazione.

Un po' come un canale che se non è curato e pulito, un po' alla volta si ostruisce e l'acqua non può più fluire.

Metodo

Tutta questo potrebbe dare la sensazione di essere molto aleatorio, discrezionale, creativo. Invece c'è e ci deve essere del metodo, molto metodo.

Se le relazioni cui si fa riferimento sono una decina, si possono anche curare "a mente", se si ha buona memoria, ma se, come si spera, sono invece molte e soprattutto "si muovono" nel tempo e nello spazio, allora servono metodo e strumenti.

Il metodo ha a che fare con il processo di costruzione e cura, e inevitabilmente, anche con la fine di alcune relazioni e rapporti, siano questi tenuti con persone fisiche, altri soggetti privati tipo imprese o altre organizzazioni non profit o, ancora, con pubbliche istituzioni.

In ogni momento dovremmo essere in grado di analizzare e valutare ogni singola relazione, a che punto "della propria vita" si trova e di conseguenza cosa serve per farne la manutenzione o la riattivazione nel caso sia "in difficoltà".

Dovremmo essere in grado di rispondere con cognizione di causa quando veniamo cercati o chiamati, aver modo di focalizzare quasi in tempo reale il nostro interlocutore o interlocutrice, riconoscerne le caratteristiche, i trascorsi, i desideri.

Definire un *funnel* per fare *lead generation*, per "processare" l'iter attraverso il quale le relazioni crescono, si curano, si sviluppano, individuandone i punti di criticità, gli interventi da operare su singole persone o gruppi omogenei. Non sono attività che possono esser lasciate al caso o solo al buon senso, hanno bisogno di essere codificate. Questo non serve solo a dare continuità al lavoro del promotore del dono, ma anche a patrimonializzare le esperienze per l'ente nel quale questi si trova ad operare. Il capitale relazionale di una organizzazione costituisce il suo maggiore patrimonio per l'attività e lo sviluppo e non può essere lasciato "nelle mani" di una unica persona, come purtroppo spesso accade soprattutto nelle piccole organizzazioni o in qualche ente gestito con modelli un po' troppo gerarchici.

Per tutto questo esistono molti strumenti che possono venire in soccorso del promotore/promotrice del dono. Ci sono a disposizione software appositamente concepiti per tenere le relazioni e vi sono anche versioni gratuite o comunque accessibili per tutti, quindi la scusa del costo degli strumenti non è valida in nessun caso.

Si tratta semmai di scegliere lo strumento che più si addice alle esigenze specifiche dell'organizzazione e che abbia la possibilità di performance adatte alle necessità

della stessa. Il panorama da questo punto di vista si è molto sviluppato negli ultimi anni e i software a disposizione sono spesso intuitivi e di facile utilizzo.

Così come ci sono tantissimi strumenti di comunicazione che possono essere utilizzati per tenere le relazioni con i nostri interlocutori, analogici e digitali. Mai come in questi tempi abbiamo avuto a disposizione così tanti canali attraverso i quali poter costruire e curare i rapporti con prospect, donatori, beneficiari, intermediari.

Qualunque causa o progetto o desiderio abbia il nostro ente, o abbiamo noi come persone singole, non potrà mai vedere la luce, e non servirebbe nemmeno, se non costruissero intorno a questo un sistema relazionale che contribuisce o beneficia nel perseguire quello specifico scopo.

Le relazioni, quindi, non sono facoltative, per nessuno, ente o singola persona, senza queste nessuna cosa può accadere. Prenderne piena consapevolezza significa anche decidere di dedicare energie e risorse a che queste si possano creare e sviluppare, e nel nostro caso specifico, possano essere veicolo per promuovere le pratiche del dono e far circolare le donazioni. Solo così le nostre comunità potranno attivare le risorse (umane prima ancora che economiche) che possiedono e che spesso sono sotto utilizzate o addirittura non utilizzate. E in questo tempo e nel futuro, non ci si potrà permettere di sprecare risorse, perché le comunità avranno bisogno di tutto quello che sarà disponibile per essere luoghi (spirituali e materiali) dove sia desiderabile vivere, per tutti.

71 Suoni onomatopeici che significano “scompare” e “preoccupazione” nel linguaggio dei fumetti.

72 Fonte Treccani: Nel linguaggio economico, chi usufruisce di un bene pubblico senza pagare alcun prezzo per esso. Dal momento che un bene pubblico “goduto” da un individuo può essere utilizzato contemporaneamente anche da altri, senza bisogno di manifestare alcuna espressa preferenza per esso tramite il pagamento del prezzo corrispondente, ne consegue il fallimento del meccanismo di mercato nel caso di offerta di beni pubblici.

73 Un esempio di esperimento in cui io bambini sono disponibili a donare: <https://www.youtube.com/watch?v=hB9Csc9OarI>

74 Inter-essere – essere in mezzo, partecipare. (...) utilità, vantaggio, convenienza in senso non solo materiale ed economico ma anche spirituale, morale; (...) – Treccani

75 Zamagni, “Dono dunque siamo” UTET, 2013, pag. 103

76 Ibidem

77 Treccani: (...) disposizione d’animo ad accettare e sopportare i disagi, le contrarietà; (...)

Valorizzare il patrimonio relazionale

di Guya Raco

*Ci sono beni che non sono né cose materiali, né prestazioni:
sono i “beni relazionali”*

P.P. Donati

I beni relazionali⁷⁸ rappresentano un tema di crescente importanza nel campo delle scienze sociali ed economiche, particolarmente rilevante nel contesto del terzo settore e delle organizzazioni orientate al bene comune. I beni relazionali devono la loro esistenza e il loro valore alla qualità delle relazioni che li supportano, come fiducia, solidarietà, amicizia, rispetto reciproco e senso di appartenenza. Questi non solo esistono nelle relazioni interpersonali, ma si trovano anche all’interno delle organizzazioni e nelle nostre comunità. Il nostro ecosistema di relazioni interpersonali e sociali determina chi siamo e come ci sentiamo, influenzando significativamente le dimensioni politiche, sociali ed economiche della società e delle organizzazioni. I beni relazionali costituiscono quindi un patrimonio intangibile ma fondamentale per il benessere individuale e collettivo. Nel terzo settore, rappresentano la linfa vitale che alimenta la missione sociale delle organizzazioni, permettendo loro di crescere e sviluppare progetti ed iniziative di rilievo per i propri stakeholder. Coesione sociale, sostenibilità, capacità di attivare risorse ed innovazione sociale, sono tra i principali motivi per cui i beni relazionali sono sempre più importanti: promuovono la coesione sociale ed il senso di comunità, rafforzando i legami tra i membri di un’organizzazione o di una comunità; le iniziative del terzo settore spesso si basano su relazioni di fiducia e collaborazione, i beni relazionali le rendono più sostenibili nel lungo periodo, coinvolgendo donatori, volontari e sostenitori; le organizzazioni che generano beni relazionali sono spesso più efficaci nel mobilitare risorse umane e finanziarie, creando un forte senso di appartenenza e impegno tra i partecipanti; ed infine, i beni relazionali favoriscono l’innovazione sociale, per il fatto che le “soluzioni” emergono dall’interazione e dalla collaborazione tra diverse parti interessate.

Data la loro importanza, generare e mantenere relazioni di fiducia, basate sulla reciprocità, rappresenta forse una delle maggiori sfide per gli enti del terzo settore. Spesso, infatti, queste organizzazioni ne sottovalutano la portata, dedicandovi poche energie e sottovalutandone la complessità che è insita nella dimensione “relazionale”: le relazioni possono essere fragili e soggette a deteriorarsi rapidamente in caso di conflitti o mancanza di attenzione soprattutto in presenza di differenze culturali, per-

sonali ed organizzative. Investire nella qualità delle relazioni diventa quindi un'urgenza strategica, che non solo arricchisce il tessuto sociale in cui le organizzazioni operano, ma rappresenta una strategia essenziale per la sostenibilità e l'efficacia delle proprie iniziative nel tempo, per il proprio sviluppo. Le organizzazioni dovrebbero iniziare ad investire in modo strutturato nella "cura" delle relazioni come fosse una vera e propria funzione con investimenti di tempo e risorse adeguati. La costruzione di fiducia e reciprocità è quindi fondamentale nella valorizzazione dai patrimoni relazionali, che consente di stabilizzare e consolidare l'insieme delle relazioni che una organizzazione costruisce nel tempo interfacciandosi con i vari stakeholder: beneficiari, volontari, donatori, partner, enti pubblici e privati, e la comunità in generale. Queste relazioni, basate sulla fiducia, sulla collaborazione e sul reciproco scambio di risorse, competenze e conoscenze, sono a pieno titolo da considerarsi "beni relazionali". I patrimoni relazionali rappresentano quindi una risorsa inestimabile per gli enti del terzo settore che, trovandosi sempre più spesso ad operare in ambienti complessi, hanno necessità della collaborazione e del supporto delle proprie reti relazionali e sociali; ma questo sostegno si manifesta solo se nel tempo si è lavorato per valorizzarle e coinvolgerle nella creazione di una comunità coesa, resiliente, più equa, inclusiva e solidale. Inoltre, solo in presenza di relazioni solide e durature con i diversi stakeholder è possibile attrarre risorse finanziarie, umane e materiali. I donatori, ad esempio, sono più propensi a supportare un'organizzazione che dimostra trasparenza, efficacia e impatto sociale tangibile, caratteristiche che emergono solo grazie a relazioni di fiducia consolidate nel tempo. Inoltre, relazioni forti con partner e reti collaborative facilitano l'innovazione e la crescita, permettendo agli enti di adattarsi ai cambiamenti, di affrontare in modo sinergico le sfide sociali del mondo contemporaneo e aumentare l'impatto delle proprie azioni. La condivisione di esperienze, insuccessi e buone pratiche, permette una dinamica generativa: l'apprendimento continuo e l'innovazione alimentando lo sviluppo delle organizzazioni e della comunità. Investire nella qualità delle relazioni diventa quindi una delle strategie necessarie per costruire un futuro migliore: collaborazione e fiducia fanno la differenza nella costruzione del così detto "bene comune": dalla promozione alla partecipazione, all'inclusione, al senso di appartenenza, le reti relazionali vanno oltre i confini dell'organizzazione stessa poiché generano benefici diffusi. Valorizzare il proprio patrimonio relazionale è un lavoro costante e dinamico che richiede di prestare attenzione alle relazioni stesse che, per loro natura, tendono a modificarsi nel tempo: mappare le proprie relazioni è il primo passo da fare per saperle "riconoscerle" e valorizzarle. La mappatura delle relazioni e delle reti sociali (*network analysis*), diventa quindi uno degli strumenti fondamentali per gli enti del terzo settore, in quanto consente di rappresentare e descrivere le principali caratteristiche di una struttura relazionale attraverso la dimensione di nodi e connessioni; tale visualizzazione rende subito evidenti le dimensioni (quantitative e qualitative) dei propri patrimoni relazionali. Solo grazie a una comprensione approfondita del-

le dinamiche relazionali, le organizzazioni possono lavorare per migliorare la loro efficacia, sostenibilità e capacità di creare impatti positivi e duraturi. Lavorare sulla mappatura delle relazioni significa quindi investire per visualizzare, analizzare e comprendere le connessioni esistenti con i diversi stakeholder, valorizzandole al massimo.

La mappatura delle relazioni si sostanzia in una rappresentazione grafica delle connessioni tra i vari attori con cui un'organizzazione interagisce: volontari, beneficiari, donatori, partner, enti pubblici, aziende e altri gruppi di interesse. Questa mappa permette di visualizzare la struttura delle relazioni, comprendere le dinamiche di interazione e identificare i nodi cruciali e le relazioni chiave. Le relazioni possono essere classificate in base alla loro "temperatura", dalle più calde alle più fredde, a seconda della presenza o meno di fiducia e reciprocità. Inoltre, rispetto alle dinamiche relative al dono, si possono inserire valori come la disponibilità a sostenere l'organizzazione e il tipo di contributo offerto (in natura, in denaro, in tempo, in relazioni). L'utilizzo della mappatura delle relazioni permette quindi di avere una visione chiara delle relazioni e della loro influenza sull'organizzazione, ed aiuta a identificare le aree dove le risorse possono essere meglio allocate per massimizzare l'efficacia delle attività. Inoltre, permette di migliorare la collaborazione e la comunicazione tra i diversi stakeholder, promuovendo un ambiente più coeso e integrato, e supporta nella rilevazione di eventuali lacune, suggerendo gli ambiti dove l'organizzazione può espandere la propria influenza e creare nuove partnership. Grazie alla mappatura delle relazioni l'organizzazione può:

- Analizzare le reti relazionali attive e potenziali, comprendendone la struttura e la densità. Questo aiuta a valutare la propria posizione all'interno di un ecosistema sociale più ampio.
- Identificare i nodi chiave che influenzano maggiormente le reti e che possono fungere da aggregatori per ulteriori connessioni.
- Valutare le risorse, in termini di disponibilità e la loro distribuzione all'interno delle reti, individuando le eventuali opportunità di crescita.
- Pianificare in modo strategico come rafforzare le relazioni esistenti, creando nuove connessioni e migliorando la collaborazione tra l'organizzazione e i propri stakeholder. Questo processo non solo migliora l'efficacia e la sostenibilità delle organizzazioni, ma aumenta anche la loro capacità di cogliere appieno le opportunità in termini di **progettazione e programmazione** di nuovi programmi e iniziative, in quanto pianificate ed implementate con maggiore consapevolezza sia nel processo di identificazione dei partner, che di coinvolgimento dei beneficiari, riuscendo così a realizzare programmi ed interventi che rispondano realmente ai bisogni della comunità. Conoscere le proprie reti relazionali aiuta, inoltre a creare strategie di **promozione del dono** più mirate e finalizzate alla costruzione di relazioni di fiducia con i donatori: comprendendo meglio le connessioni e le motivazioni che li spingono a donare, viene favorito il processo di fidelizzazione. Questo vale anche per la **gestione dei volontari**,

umentando l'engagement e la soddisfazione viene favorita la costruzione di team di lavoro più coesi e collaborativi, le relazioni positive incoraggiano la partecipazione e il coinvolgimento attivo, migliorando la capacità operativa dell'ente, e le reti di volontari possono essere attivate per reclutare nuovi membri, offrire formazione e coordinare attività. Allo stesso modo, le attività di *advocacy e policy making* vengono rese più efficaci grazie alla conoscenza di quelle che possono essere le relazioni maggiormente influenti tra i decisori politici e gli altri attori chiave, così come le azioni che potremmo afferire alle attività di *lobby e politiche pubbliche*: avere un patrimonio relazionale basato su fiducia e reciprocità permette di partecipare attivamente al processo decisionale, di portare all'attenzione dei decisori pubblici problematiche urgenti e di rappresentare efficacemente gli interessi collettivi. La logica del "più siamo, più contiamo" sottolinea l'importanza della collaborazione e della costruzione di reti relazionali forti per raggiungere obiettivi comuni e allarga le possibilità di entrare all'interno dell'agenda politica. C'è un altro aspetto di rilievo, la *mobilitazione delle risorse finanziarie*, infatti, solo un patrimonio relazionale basato sulla fiducia può facilitare le grandi donazioni, e quelle ricorrenti, che permettono di lavorare sulla "stabilità" garantendo una base finanziaria stabile e prevedibile per l'organizzazione; così come le partnership di valore con aziende e altre organizzazioni che possono portare a donazioni in natura (forniture, attrezzature o spazi per attività).

Valorizzare il patrimonio relazionale, quindi, è una vera e propria urgenza per gli enti del terzo settore, una *conditio sine qua* non per la promozione del dono: è necessario investire nella qualità delle relazioni: è solo attraverso la collaborazione e la fiducia che le organizzazioni possono realmente fare la differenza e contribuire al bene comune.

78 Scoprire i beni relazionali. Per generare una nuova socialità, Donati Pierpaolo, Rubbettino, 2019; L'economia civile, Bruni L. e Zamagni S., Il Mulino, 2015; Bruni L. L'economia la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere, Città Nuova, 2004

Vie, strumenti, impatti della nuova filantropia strutturata

di Elisa Bortoluzzi Dubach

Si definisce Moves Management, ed è un percorso volto ad attrarre, trattenerne, incentivare i mecenati, un approccio in cui la comunicazione e le doti relazionali, accanto alle competenze tecniche, risultano essenziali, con quel tocco in più che solo disciplina, costanza, versatilità culturale sono in grado di fornire.

Nel mondo di oggi la filantropia assume un ruolo che definire fondamentale è poco più di un eufemismo, alla luce dei tanti problemi che dilanano la nostra società, accrescono le diseguaglianze, non solo economiche, e ostacolano i processi di inclusione. Si assiste, in questa fase di deglobalizzazione, alla nascita di *cluster* e barriere in cui le opposizioni ideologiche e geopolitiche finiscono sovente col frenare anche i processi di sviluppo, a spese naturalmente dei segmenti più sfortunati della società. Sostenere le organizzazioni non profit è quasi più una necessità che una scelta, per implementare programmi di assistenza sociale, educazione e sviluppo. Grazie alla filantropia, persone facoltose hanno l'opportunità di contribuire attivamente, sia con risorse finanziarie che con competenze specifiche, ad affrontare problemi come povertà, malattie, insicurezza alimentare e assenza di prospettive a livello locale. Un altro segmento della filantropia, certo meno emergenziale ma altrettanto rilevante, concerne gli ambiti dell'arte, della cultura, della ricerca scientifica e tecnologica tesa a promuovere l'innovazione.

Riguardo alla filantropia, vi è forse un luogo comune da sfatare: la sua essenza non è solo il "donare", sebbene questo sia un aspetto rilevante, ma la creazione di un *humus* culturale e sociale tale da ispirare altre persone e istituzioni, a livello pubblico e privato, oltre che sensibilizzare l'opinione pubblica.

Del resto il concetto di mecenatismo si perde nella notte dei secoli, ben prima dell'apparire di quel Gaio Clinio Mecenate a cui deve il suo nome, nel I secolo a.C. La filantropia era considerata già da secoli una virtù fondamentale nell'area asiatica soggetta all'influenza buddista; nella cultura islamica il processo ha addirittura trovato una sua codificazione attraverso l'istituto della *zakat* (in arabo, "elemosina rituale"), e pratiche simili esistevano peraltro anche in ambito ebraico. È poi perfino superfluo ricordare il ruolo che il mecenatismo ha avuto nelle diverse manifestazioni artistiche dell'Europa medioevale e rinascimentale.

L'esercizio della filantropia segue vari percorsi e coinvolge soggetti diversi: si attua direttamente e attraverso fondazioni, in forma anonima o sotto lo sguardo curioso dei media, da parte sovente di personaggi famosi, esponenti del mondo del business, dell'intrattenimento o del glamour. Alcuni casi hanno occupato ampi spazi di cronaca, come quello del magnate del software Paul Allen, che ha elargito somme ingentissime per sostenere la scienza, l'istruzione e le arti attraverso la sua fondazione, la Paul G. Allen Family Foundation. Anche il tycoon dei media Ted Turner ha donato milioni di dollari alla sua fondazione in favore della biodiversità e della tutela ambientale. Altri interventi hanno riguardato l'ambito artistico e culturale, come la donazione di importanti dipinti impressionisti effettuata dalla famiglia Annenberg in favore del Metropolitan Museum of Art di New York, oppure la creazione da parte di Laurene Powell Jobs di Emerson Collective, che ha finanziato progetti di educazione artistica e sostenuto artisti emergenti.

Giova ricordare come in vari Paesi, a iniziare dagli Stati Uniti, fondazioni, filantropi, mecenati e attività da essi perseguite comportino significativi vantaggi fiscali, oltre che ovviamente reputazionali.

Mecenatismo: l'evoluzione di un concetto

Se il mecenatismo nasce essenzialmente quale sostegno ad attività artistiche e culturali, con l'obiettivo di investire bene il proprio denaro e accrescere il prestigio personale o del proprio casato, oggi il fattore sociale ha assunto un ruolo preponderante; la filantropia di oggi si amplia a una visione sistemica, puntando a trattare le cause dei "problemi" anziché meramente i loro sintomi. La strategia è quindi oggi quella di analizzare i bisogni reali di un territorio, mettere in rete i soggetti che lo abitano e interagiscono con esso, allo scopo di produrre miglioramenti sostanziali, duraturi, oggettivi e misurabili.

Nel libro *La relazione generosa. Guida alla collaborazione con filantropi e mecenati* (Franco Angeli Editore) Chiara Tinonin ed io adottiamo, per l'area extra-sociale, questa definizione: "Con il termine mecenatismo indichiamo quindi il sostegno e il patrocinio disinteressato di attività artistiche e culturali e sovente degli stessi artisti, in una logica di sistema, perseguendo la cura, la generatività, l'innovazione e il fiorire della cultura a beneficio degli appassionati e di tutta la collettività"⁷⁹. Naturalmente il primo passo di questo lungo e complesso percorso comporta l'individuazione del "donatore".

Come si individua un mecenate?

Se in passato individuare un mecenate era più una questione di casualità e fortuna, oggi il Moves Management ci indica, come si è detto in apertura, metodi e percorsi strutturati, volti all'identificazione e alla classificazione dei potenziali donatori, alla definizione di obiettivi specifici per ciascuno di essi, alla pianificazione di attività mirate per coinvolgerli e mantenerli attivamente connessi, e infine alla valutazione dei

risultati. Il primo passo è l'identificazione del mecenate potenziale: un processo apparentemente non semplice ma per il quale diversi indicatori possono venire in aiuto.



Figura 1. La circolarità del Moves Management (Fonte: Marita Haibach e Jan Uekermann, 2021)⁸⁰

Ipotizziamo che un artista intenda rivolgersi a un mecenate per realizzare un suo progetto. A quali aspetti si dovrebbe prestare attenzione?

- Ricerca delle donazioni note: verificare la partecipazione del possibile mecenate a programmi o fondi di finanziamento per le arti e la cultura. Ad esempio, può essere coinvolto in organizzazioni che promuovono mostre, eventi o festival.
- Testimonianze da parte di beneficiari del passato: cercare dichiarazioni o riferimenti fatti dai beneficiari di precedenti donazioni del mecenate. Gli artisti possono riconoscere pubblicamente il sostegno ricevuto e citare il nome del mecenate.
- Ricerca su pubblicazioni o siti online: leggere recensioni o articoli riguardanti i membri della comunità artistica o culturale che menzionano il possibile mecenate.
- Ricerca attraverso l'intelligenza artificiale.
- Ricerca sul background: esaminare attività, investimenti o proprietà del mecenate correlati alla cultura o all'arte. Queste informazioni possono fornire indicazioni sul loro interesse e coinvolgimento nell'ambito artistico⁸¹.

Naturalmente un mezzo potente per identificare i mecenati è l'uso delle banche dati specializzate come WealthX (<https://wealthx.com/>).

È inoltre indispensabile possedere una profonda consapevolezza delle peculiarità del progetto per il quale si cerca una donazione, e dei suoi caratteri specifici. Questo potrebbe apparire come un compito agevole, ma in realtà richiede spesso tempo per riflettere, confrontarsi e comprendere il proprio lavoro e quello degli altri. Anche l'aspetto economico del progetto deve essere valutato con attenzione: solamente avendo ben chiara la propria capacità di offerta si potrà individuare il mecenate adatto con cui collaborare, in una "relazione generosa". Questo è il passo cruciale e, in un

certo senso, innovativo della mia visione di mecenatismo: trasformare una persona che chiede in una persona che offre.

Il ruolo fondamentale di relazione e comunicazione

Una volta individuato il mecenate (o i mecenati) ideali, è necessario pianificare una “tattica di avvicinamento”. Nel costruire questo approccio è preferibile studiare proposte finalizzate a coinvolgere più filantropi o potenziali soggetti finanziatori. Questi potranno sostenere il progetto dall’inizio oppure entrare in fasi di sviluppo più avanzate; potranno elargire un’unica donazione oppure decidere di contribuire con piccole cifre iniziali per poi passare a investimenti più consistenti solo in un secondo momento. Concretamente questo significa che il beneficiario di una donazione deve avere grandi capacità di visione e di pianificazione, mantenersi aperto ai cambiamenti e alle novità, e gestire la propria rete in modo sensibile, attento e flessibile.

I contributi di una metodologia rigorosa

In queste fasi, e in quelle successive, l’approccio del Moves Management ci viene in aiuto, con l’intento di massimizzare il coinvolgimento dei donatori, alimentando attraverso un oculato processo di comunicazione il livello di fiducia reciproco.

Le informazioni raccolte sul mecenate rappresentano il punto nodale del modello, perché permettono di affinare la capacità di comunicare con lui, di coinvolgerlo empaticamente, e rendono le strategie di sollecitazione alla donazione più efficaci.

Una volta identificato il mecenate, la richiesta di donazione costituisce ovviamente una fase cruciale, ed è proprio a questo punto che molti richiedenti commettono lo sbaglio di passare alla domanda di sostegno in modo troppo repentino. Questo approccio è totalmente errato. Prima di coinvolgere attivamente un mecenate in un progetto, è necessario “sensibilizzarlo”, cioè presentarsi adeguatamente e coinvolgerlo in modo tale da instaurare un rapporto di fiducia ed empatia. Ciò vuol dire agire sulle leve psicologiche che spingono il filantropo alla donazione.

Ci sono filantropi che agiscono seguendo una visione chiara e lineare, che conoscono perfettamente i temi che vogliono sostenere e hanno ben presente ciò che desiderano ottenere attraverso le loro donazioni. Per altri, il processo di selezione dei progetti o delle organizzazioni a cui dedicare le proprie risorse può essere più difficile, addirittura scoraggiante⁸², considerate le moltissime opportunità offerte nell’ambito sociale, delle arti e della cultura.

Il richiedente è preparato per l’incontro con il mecenate solo quando ha una conoscenza approfondita dell’interlocutore, ha pianificato attentamente quando e come agire ed è consapevole che i donatori sono gratificati quando la loro azione rispecchia le loro convinzioni e motivazioni più profonde.

Perché la richiesta di donazione abbia successo, è fondamentale che l’organizzazione o l’ente beneficiario sia in grado di comunicare in modo chiaro e trasparente le proprie necessità e come i fondi donati verranno utilizzati. È importante creare

un legame di empatia durante la presentazione, mostrando l’importanza e l’impatto che la donazione avranno sulla causa sostenuta. Va da sé come sia altrettanto rilevante – anzi spesso determinante – ascoltare con profonda attenzione le esigenze e le preoccupazioni del potenziale donatore, rispondendo in modo esaustivo alle sue domande. In pratica si realizza la stessa situazione che vede quali protagonisti un cliente facoltoso e un consulente qualificato di Wealth Management: comunicazione, fiducia reciproca e trasparenza sono le chiavi del successo.

Quando si chiede una donazione, il denaro ha chiaramente un ruolo centrale⁸³, ed è importante capire come quantificare la cifra esatta: indicando una somma troppo alta o troppo contenuta si può arrivare a compromettere tutti gli sforzi compiuti⁸⁴. Per arrivare a questa cifra è importante valutare correttamente le informazioni raccolte sul donatore, il suo stile di vita e la sua storia, comparandole con le esigenze che il progetto richiede, vagliare le proprie necessità considerando tutti gli elementi del budget, e infine definire un importo congruo. La cifra va spiegata, con tutti i dettagli che hanno concorso a definirla e motivarla, preparandosi all’incontro in modo accurato.

Questo, di norma, si articola su quattro fasi:

1. *Introduzione*: ha lo scopo di instaurare un clima positivo e rilassato. Si può cominciare con argomenti generali che aiutino a mettere il mecenate a proprio agio, ma è importante non spostare troppo l’attenzione dal motivo principale dell’incontro. Si potrebbe parlare in generale dell’attività filantropica del donatore; menzionare un suo recente successo, per esempio un progetto portato a termine o un riconoscimento ricevuto; discutere della sua passione per un certo tema o progetto, magari che coinvolga anche il richiedente; o anche descrivere un successo ottenuto dalla stessa organizzazione richiedente⁸⁵.

2. *Presentazione*: una sintesi efficace dei principali punti del progetto e una chiara stima dell’importo della donazione possono dimostrare la competenza e la serietà del richiedente, suscitare l’interesse del mecenate e fornire solide basi per una futura relazione. Quanto più il progetto corrisponde agli interessi del mecenate, tanto più facile sarà coinvolgerlo in una discussione circa il suo ruolo nel progetto, magari stimolando le sue domande. Se invece ci si trovasse di fronte a un interlocutore distratto o maldisposto è meglio essere concisi e rimandare i dettagli alla documentazione cartacea.

3. *Discussione*: In questa fase, il mecenate può chiedere chiarimenti, esporre il proprio parere e manifestare eventuali preferenze. È importante convincerlo dell’impegno che si metterà nel portare a termine il progetto che si prepara a sostenere, e che i suoi suggerimenti e le sue richieste verranno tenute nel dovuto conto. È una fase che chiede profonda comprensione reciproca: un donatore può avere un peso tanto sulla pianificazione finanziaria del progetto che sui suoi tempi di realizzazione; due aspetti

che possono dare adito a malintesi che è opportuno evitare⁸⁶. Se il mecenate dovesse apparire titubante, si può cercare di destare la sua curiosità con domande specifiche, rispettando tuttavia i suoi tempi e facendo attenzione alla comunicazione non verbale, soprattutto in caso si tratti di una persona riservata e taciturna, sondando con tatto il terreno fino a capire meglio quale sia il suo pensiero.

4. *Accordo*: se la risposta alla richiesta è positiva, viene solitamente stilato un accordo preliminare e si concordano successivi incontri per stabilire le modalità della donazione e chiarire eventuali punti rimasti in sospeso. In caso di risposta negativa, è bene chiudere l'incontro in modo da lasciare aperta la porta a future possibilità di dialogo.

Fidelizzazione e continuità: chiavi di sviluppo dell'azione filantropica

La fase conclusiva del processo di Moves Management è la "stewardship"⁸⁷: si tratta di gestire la relazione con il mecenate a partire dal momento di avvenuta donazione, e per tutte le fasi successive, attraverso una serie di iniziative che il beneficiario compie nei confronti del benefattore per ringraziarlo e costruire con lui un legame duraturo:

- Ringraziamento, da attuare in diverse forme secondo l'importo della donazione e la sensibilità dell'interlocutore.
- Inclusione del mecenate in ogni tappa del progetto per farlo sentire parte di una comunità.
- Informazione costante e puntuale sull'impiego della donazione.
- Attenzione sul progetto attraverso telefonate, lettere personali, inviti a manifestazioni e regali personalizzati.
- Rinnovo dell'invito a donare per mantenere viva la relazione nel tempo e dare continuità al "sogno" filantropico.

In questa fase, da intendersi non come "ultima" ma semmai come intermedia verso sviluppi ulteriori della relazione, il beneficiario ha la concreta opportunità di manifestare gratitudine nei confronti di chi lo ha beneficiato. L'obiettivo è realizzare non solo ciò che è stato concordato ma far sentire il donatore partecipe del progetto, tenendolo informato sull'utilizzo delle risorse donate e sugli impatti positivi generati. Il coinvolgimento del mecenate è spesso direttamente proporzionale all'entità del suo investimento: maggiore è la somma donata, più alta sarà la sua aspettativa di vivere una relazione intensa con l'individuo o l'organizzazione beneficiati. Per questo motivo, è importante che chi si occupa di fundraising e di gestione dei rapporti con i donatori sia in grado di garantire un costante e attento monitoraggio delle aspettative del mecenate, al fine di tenerne vivo l'interesse e il coinvolgimento. Solo così si potrà garantire una relazione duratura e proficua nel tempo.

Filantropia: impegno per la speranza

Una relazione filantropica strutturata e proficua richiede impegno costante, ma può portare alla realizzazione di progetti significativi e a momenti intensi di gratificazione e crescita personale. In questo scambio costante tra chi dona e chi riceve emerge l'essenza autentica della filantropia: l'altruismo che si fa azione per creare un mondo più umano. Come scrisse Albert Schweitzer: "Il vero segreto della felicità risiede nel far felici gli altri". Essere generosi, vivere profondamente la filantropia, non solo arricchisce la vita, ma accende la speranza in un mondo che mai come oggi ha bisogno di segnali forti, di modelli positivi e di ritrovare i valori della solidarietà e della pace.

79 Cfr. Bortoluzzi Dubach, E., Tinonin, C. (2020), *La relazione generosa. Guida alla collaborazione con filantropi e mecenati*, Franco Angeli Editore, Milano, p. 24.

80 Haibach, M., Uekermann, J. (2021, seconda edizione riveduta e ampliata), *Großspenden-Fundraising – Wege zu mehr Philanthropie. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*, Fundraiser-Magazin GbR, Dresda, p. 203.

81 Cfr. Bortoluzzi Dubach, E., Tinonin, C. (2020), *op. cit.*, p. 74.

82 Questo accade prevalentemente con persone di una certa età, o che non abbiano una grande esperienza di selezione di progetti e che dunque preferiscono fare da sé.

83 Anche se molti mecenati non sostengono solo con denaro ma con il know-how, la condivisione delle proprie reti, e offrendo contributi di formazione e capacity building.

84 Cfr. Bortoluzzi Dubach, E., Tinonin, C. (2020), *op. cit.*, p. 94.

85 Cfr. Bortoluzzi Dubach, E., Tinonin, C. (2020), *op. cit.*, p. 95.

86 *Ibidem*.

87 Cfr. Tempel, E. R., Seiler, T. L., e Burlingame, D. F. (2016, quarta edizione), *Achieving Excellence in Fundraising*, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.

Donare oltre la vita

di Silvia Ronza

Il lascito Solidale: un dono che va oltre la vita

Il lascito solidale rappresenta una delle forme più nobili e generose di donazione. Permette ai donatori di lasciare un'eredità che supera i confini stessi della loro esistenza. Questo tipo di donazione non solo contribuisce a finanziare missioni, progetti e iniziative a lungo termine, ma rappresenta anche un segno tangibile del valore e dell'impegno del donatore verso le cause che vuole tramandare ai posteri.

Per un ente non profit definire una strategia di promozione del lascito solidale vuol dire inserire nel proprio piano di fundraising uno strumento donativo di grande importanza per la sostenibilità dell'ente e, al contempo, accogliere e tutelare le ultime volontà di chi ha voluto, con il proprio testamento, lasciare un segno speciale, un'eredità che continui a fare del bene anche dopo la sua morte.

Il contesto dei lasciti solidali in Italia

Il fenomeno dei lasciti solidali in Italia è in crescita, rappresentando un'importante risorsa per gli enti non profit. Eppure, secondo recenti indagini, nonostante negli ultimi anni la consapevolezza e l'interesse verso i lasciti solidali siano aumentati significativamente grazie a campagne di sensibilizzazione e all'adozione di strategie di promozione mirate, solo una percentuale esigua della popolazione fa un testamento solidale.

L'Italia ha una lunga tradizione di generosità e filantropia. Tuttavia, l'idea di lasciare una parte del proprio patrimonio a cause sociali attraverso un testamento è relativamente nuova e ancora in fase di sviluppo rispetto ad altri paesi occidentali. La cultura del lascito solidale sta aumentando, ma c'è ancora molto lavoro da fare per educare e sensibilizzare il pubblico su questa importante forma di donazione.

Secondo l'indagine "La percezione dei cambiamenti degli ultimi dieci anni e l'orientamento verso le donazioni. Riflessioni e storie sui lasciti solidali e i lasciti solidali", realizzata da Walden Lab-Eumetra su un campione rappresentativo di Italiani sopra i 25 anni (oltre 46 milioni di persone), l'82% degli intervistati afferma di conoscere il testamento solidale, 10 punti percentuali in più rispetto al 2020. E tra la popolazione

over 50, la percentuale di persone che hanno già fatto o certamente faranno un testamento solidale è più che triplicata rispetto al 2013, raggiungendo l'8%⁸⁸.

Chi sceglie di fare testamento, in Italia, rispetto ad altri Paesi del mondo, dunque, è una percentuale più ristretta di persone. Solo una minoranza, 5 milioni e mezzo di persone, dichiara di aver previsto un lascito solidale nel proprio testamento o di essere orientato a farlo. Eppure, qualcosa si sta muovendo: è in atto un vero e proprio cambiamento culturale sul lascito solidale. Campagne di sensibilizzazione, promosse sia da singoli enti non profit che da associazioni di settore, hanno giocato un ruolo cruciale nell'aumento della consapevolezza degli Italiani verso questo straordinario strumento donativo. La promozione dei lasciti solidali da parte del Terzo Settore attraverso i media tradizionali, i social media, gli eventi informativi ha contribuito a diffondere la conoscenza di questa forma di donazione.

Donazioni e testamenti: facciamo chiarezza

Le donazioni sono risorse fondamentali per le organizzazioni non profit, che contano sulla solidarietà delle persone per portare avanti la propria mission. La donazione è un trasferimento volontario di beni o diritti a un ente, tramite il quale si fornisce immediatamente sostegno ai suoi progetti, alla sua mission o alle sue iniziative.

Il testamento è un atto legale scritto con cui ognuno può esprimere le proprie volontà riguardo a come dovrà essere distribuito il proprio patrimonio dopo la propria morte. All'interno del testamento, si può predisporre un lascito solidale. Così facendo, una parte dei propri beni andrà a supportare un ente o associazione non profit a propria scelta. Il testamento può essere redatto in vari modi: ci si può rivolgere a un notaio per un testamento pubblico, sottoscritto da due testimoni a scelta, oppure optare per un testamento olografo, che può essere redatto interamente dal testatore, di suo pugno, datato e firmato. Il testamento è il documento che predispone le ultime volontà di una persona.

La donazione comporta un immediato trasferimento di beni, denaro o servizi. Diventa quindi un sostegno nel breve termine per l'organizzazione che si decide di supportare. Includere un lascito solidale nel proprio testamento implica che la destinazione del patrimonio avverrà solamente quando il testatore non ci sarà più. Inoltre, il testamento e il suo contenuto potranno essere modificati in qualsiasi momento, per tutta la durata della vita del testatore o fino a quando questi sia in grado di intendere e di volere (basterà semplicemente redigere un nuovo documento in cui si espliciti l'annullamento di quello precedente e che raccolga le nuove volontà della persona). Esistono differenze anche da un punto di vista fiscale: le normali donazioni dirette o indirette sono soggette ad imposte, ma allo stesso tempo possono essere deducibili o detraibili all'interno della propria dichiarazione dei redditi. Al contrario, il lascito fatto con testamento non garantisce nessuno sgravio fiscale, ma non è neanche sottoposto ad alcun tipo di imposta se destinato ad un ente che persegue finalità d'utilità sociale.

Il valore del Lascito Solidale

“Un gesto di generosità che vive per sempre”: è questo il significato di un lascito solidale. Per chi lo riceve ma anche per chi sceglie di destinare tutto, o una parte del suo patrimonio (per esempio una somma di denaro, una proprietà immobiliare, investimenti o oggetti d'arte) ad uno o più Enti.

Ecco che per il testatore questo atto di generosità straordinario assume un significato ancora più profondo: quello di poter lasciare un segno nel mondo. Non è solo una donazione, è una promessa che il nostro impegno per una causa continuerà a vivere anche dopo di noi.

Per l'ente beneficiario di disposizioni testamentari le donazioni tramite lasciti solidali possono avere un impatto straordinario sulle attività e i progetti. Grazie a queste donazioni, è possibile pianificare e realizzare progetti a lungo termine, investire in infrastrutture, lanciare nuove iniziative e garantire la sostenibilità delle proprie operazioni. Il lascito solidale permette dunque di dare continuità alla mission dell'organizzazione, diventando un prezioso strumento di sostenibilità

I lasciti solidali all'interno di una strategia di raccolta fondi

All'interno di un'organizzazione, parlare di lasciti solidali spesso crea reazioni diverse e ambivalenti.

Da un lato, ricerche e studi, nonché l'analisi dei risultati di quegli Enti attivi nella promozione dei lasciti già da anni, rendono la promozione del lascito uno strumento di raccolta fondi particolarmente interessante.

Dall'altro si registra una certa prudenza nell'investire risorse e budget su campagne dedicate ai lasciti.

Una campagna lasciti di successo, infatti, inizia a portare i suoi frutti (in termini economici) dopo alcuni anni dal suo lancio. Laddove l'investimento è invece immediato. I dati però dimostrano una crescita progressiva dei proventi da lasciti testamentari nel Terzo Settore.

Secondo il Working Paper “I lasciti solidali in Italia – 2020”⁸⁹, di Fondazione Italia Sociale, in tre anni il valore complessivo dei lasciti solidali, relativo alle 149 organizzazioni che hanno partecipato all'indagine, è aumentato del 32% arrivando ad una raccolta di 137 milioni di euro nel 2018.

Nel 2018 i lasciti hanno rappresentato il 12% della raccolta fondi totale del campione. La ricerca ha rilevato che la raccolta da lasciti non è un fenomeno sporadico: tra il 2015 e il 2018, il 62 % delle organizzazioni analizzate ha ricevuto almeno un lascito. Più di un terzo ne ha ricevuti in tutti i quattro anni presi in esame.

Se da un lato l'indagine ha confermato che le organizzazioni più grandi e storicamente consolidate attraggono un importo maggiore di lasciti, avendo quindi più probabilità di riceverne e intercettandone con continuità negli anni (oltre l'80% delle organizzazioni con entrate superiori a € 10 milioni riceve lasciti tutti gli anni), dall'altro

ha registrato un incremento delle raccolte da lasciti anche in organizzazioni più piccole (tra le organizzazioni con entrate comprese tra € 1 e € 5 milioni, più del 50% nel 2018 ha ricevuto almeno un lascito).

Oggi, sono sempre di più gli enti che inseriscono alcuni strumenti di raccolta da lasciti all'interno della loro strategia di raccolta fondi complessiva. Ma perché i risultati siano soddisfacenti, è necessario che il percorso dedicato alla raccolta da lasciti sia parte integrante dell'organizzazione stessa. Una strategia di successo non si ferma alla sola promozione dei lasciti, ma fa propria la coltivazione di chi si dimostra interessato ai lasciti, la gestione di chi ha promesso un lascito solidale, nonché la presa in carico della successione, dal momento dell'apertura del testamento.

Costruire un percorso dedicato ai lasciti

Nella definizione di una strategia di Raccolta fondi da lasciti testamentari, è essenziale adottare un approccio sistematico e strutturato, che comprenda diverse fasi di analisi, sensibilizzazione, coinvolgimento e fidelizzazione dei potenziali testatori. Possiamo considerarlo un vero e proprio “viaggio infinito”, che parte dall'analisi dei dati e dalla pianificazione e che arriva ad un dialogo costante con chi ha manifestato la sua propensione a fare un lascito solidale.

Analisi e pianificazione

L'analisi dei dati interni ed esterni all'organizzazione è la base di ogni impianto strategico di raccolta fondi. Il nostro Ente ha mai ricevuto lasciti? Qual è il profilo dei testatori? Conosciamo il mercato dei lasciti in Italia e nel nostro territorio di azione? Esistono procedure interne di approvazione dei lasciti? Abbiamo risorse che possano prendersi in carico la comunicazione sui lasciti? Quali strumenti utilizziamo per comunicare con i nostri sostenitori? Abbiamo risorse interne od esterne che ci supportino per domande specifiche sui lasciti solidali? Siamo in grado di definire obiettivi chiari e misurabili?

Una volta che avremo dato risposta a questi e altri quesiti e con l'impegno dell'ente ad includere i lasciti solidali tra gli strumenti di raccolta, potremo sviluppare una strategia consapevole, utilizzando strumenti già in essere o studiandone di nuovi.

Creare Consapevolezza

Comunicare il lascito solidale quale strumento di sostenibilità

Uno dei primi passi nella promozione dei lasciti solidali è la creazione di consapevolezza. Nonostante sia cresciuto il numero di coloro che conoscono il lascito solidale, il pubblico cui ci rivolgiamo (sostenitori, simpatizzanti, pubblico più freddo, ecc.) potrebbe non essere a conoscenza della possibilità di includere un ente non profit nel proprio testamento.

I fundraiser e le organizzazioni devono quindi lavorare per informare e educare il

pubblico su questa forma di donazione, spiegando chiaramente come funziona e quali benefici può apportare.

È di fondamentale importanza che le informazioni sui lasciti solidali siano presentate in modo chiaro e trasparente.

Come redigere un testamento che includa un lascito solidale, quali sono le diverse opzioni disponibili, quali gli strumenti di legge che tutelano i nostri famigliari più prossimi: sono alcuni dei temi che devono essere affrontati fin da subito.

Molte organizzazioni si dotano di strumenti di comunicazione dedicate ai lasciti solidali: leaflet o brochure, ma anche sezioni del proprio sito che diano risposta a questi quesiti.

Ancora più importante è essere trasparenti sull'utilizzo dei fondi ricevuti, mostrando ai possibili testatori come i loro lasciti saranno utilizzati per fare la differenza. Numeri, obiettivi, indicatori di performance, progetti futuri: concretezza e trasparenza sono il fulcro di una comunicazione che coinvolge tanto il cuore quanto la parte più razionale di chi si appresta donare attraverso un testamento.

Coinvolgimento e motivazione

Acquisire sostenitori interessati ai lasciti solidali è il primo passo di una strategia dedicata ai lasciti. Strategia che non può prescindere da una coltivazione coerente di questo segmento, prezioso, di donatori. L'obiettivo è di coinvolgerli nella mission della nostra organizzazione, motivandoli a restarci accanto anche in un futuro lontano.

Storie di successo, testimonianze di altri donatori, report annuali che evidenziano l'impatto dei lasciti ricevuti sono contenuti preziosi da declinare ed inserire nelle comunicazioni con i cosiddetti “*prospect*” (chi ha dimostrato interesse ai lasciti). Gli strumenti di contatto sono tanti, online e offline. Possono andare dal mailing cartaceo, alla realizzazione di un ciclo di contatto digital dedicato. Anche articoli dedicati ai lasciti solidali sulle *newsletter* dell'ente possono essere un importante veicolo di comunicazione. Molte organizzazioni creano anche eventi o incontri dedicati al tema permettendo ai donatori di ottenere informazioni dettagliate e condividere le loro esperienze.

Collaborazioni e reti: notai e professionisti

La collaborazione con professionisti del settore (notai, avvocati, consulenti finanziari, ecc.) è un aspetto cruciale nella promozione dei lasciti solidali.

Se da un lato questi professionisti possono supportare direttamente le organizzazioni sia nella realizzazione delle parti più tecniche dei materiali di comunicazione, sia nell'esecuzione degli atti necessari a seguito dell'apertura testamentaria, dall'altro possono svolgere un ruolo importante nell'informare i propri clienti della possibilità di inserire disposizioni a favore di enti solidali nel proprio testamento.

Creare le giuste relazioni, informando questi professionisti sulle attività dell'ente,

inviando loro aggiornamenti e report annuali, coinvolgendoli nelle attività collegate alla materia successoria risulta essere di particolare importanza.

Un ciclo di contatto “infinito”

La natura stessa del testamento (atto che può essere revocato in qualsiasi momento, fino a quando il testatore è in vita o in grado di intendere e di volere) fa sì che la gestione di chi ha promesso un lascito al nostro ente (i cosiddetti “*pledger*”) non debba mai fermarsi.

In una strategia di fundraising da lasciti, la cura del testatore è importante quanto la sua acquisizione.

Spesso le organizzazioni inseriscono una risorsa dedicata a questo importante segmento di donatori: per rispondere a dubbi e quesiti, ma anche per organizzare incontri in presenza o per agevolare il passaggio di informazioni.

Creando poi un sistema di riconoscimenti e benefici speciali ai donatori che scelgono di includere l'organizzazione nel proprio testamento, è possibile coltivare un senso di appartenenza e gratitudine del sostenitore.

La responsabilità dell'ente e del fundraiser si manifesta anche in questa fase. La promessa della realizzazione di targhe in memoria o di dedica di progetti o iniziative specifiche verrà mantenuta una volta ricevuta la donazione testamentaria, dando così concretezza all'esecuzione delle ultime volontà del sostenitore anche con un simbolo speciale che lo renda immortale.

Creare partnership coinvolgendo le imprese

di Federica Gargiulo

Creare partnership strategiche tra enti del terzo settore e le imprese può offrire numerosi vantaggi di raccolta fondi e oltre, inclusi l'accesso a nuove tecnologie, mercati e competenze, oltre a una maggiore capacità di innovazione e competitività. Tuttavia, per costruire partnership di successo, è necessario seguire un processo ben strutturato che coinvolga la definizione di obiettivi chiari, la selezione dei partner giusti, e una gestione efficace della collaborazione. Di seguito, viene descritto un piano dettagliato su come creare partnership coinvolgendo le imprese, accompagnato da esempi di successo e strategie chiave.

Ogni azienda può decidere di donare per un motivo o un bisogno diverso. Riconoscere e intercettare queste motivazioni è una parte fondamentale del lavoro del fundraiser: a ciascuna di esse corrisponde infatti una promessa specifica e concreta da parte di dell'ETS.

VISIBILITÀ

“Voglio comunicare il mio impegno sociale.”

CONCRETEZZA

“Voglio fare qualcosa che migliori concretamente il presente.

Voglio avere un impatto concreto sulla società e sulla vita delle persone.”

COINVOLGIMENTO

“Voglio coinvolgere i miei stakeholder e i miei dipendenti per renderli partecipi delle mie azioni.”

COERENZA

“Il mio impegno deve essere coerente con la mia attività.”

TRACCIABILITÀ

“Voglio poter vedere esattamente dove finiscono i miei soldi.”

TERRITORIALITÀ

“Voglio essere attivo nella mia comunità, essere presente dove opera il mio business.”

DEFINIRE GLI OBIETTIVI

Importanza degli obiettivi: Avere obiettivi chiari è essenziale per guidare la ricerca di partner e la definizione delle aspettative. Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporizzati (SMART).

Esempi di obiettivi:

- Sviluppo di nuovi prodotti o servizi.
- Espansione in nuovi mercati geografici.
- Miglioramento della sostenibilità e delle pratiche aziendali.
- Aumento dell'innovazione tecnologica.
- Riduzione dei costi attraverso sinergie operative.

IDENTIFICARE I POTENZIALI PARTNER

Ricerca dei partner giusti: Identificare aziende che condividono valori simili e hanno obiettivi complementari. Utilizzare risorse come reti professionali, fiere, conferenze del settore e piattaforme online per trovare potenziali partner.

Criteri di selezione:

- Compatibilità culturale e operativa.
- Affidabilità e reputazione.
- Competenze tecniche e risorse disponibili.
- Esperienza in collaborazioni simili.
- Capacità di contribuire agli obiettivi comuni.
- Report di CSR delle aziende.
- Networking e conferenze del settore.
- Piattaforme online di matchmaking per non profit e imprese.
- Contatti personali e referral.

ANALIZZARE IL VALORE RECIPROCO

Valutazione del valore aggiunto: Determinare cosa ciascun partner può offrire all'altro in termini di risorse, competenze, tecnologia, accesso al mercato, ecc. **Assicurarsi che entrambi i partner percepiscano un valore reale dall'accordo.**

Esempi di valore reciproco:

- Accesso ai canali di distribuzione dell'altro partner.
- Scambio di conoscenze e best practices.
- Collaborazione su iniziative di marketing congiunte.
- Generare cultura e sensibilizzare su un tema di comune interesse

STABILIRE UNA COMUNICAZIONE CHIARA

Creazione di canali di comunicazione: Stabilire canali di comunicazione aperti e regolari per discutere progressi, sfide e adattamenti necessari. Utilizzare strumenti di comunicazione come riunioni periodiche, piattaforme di collaborazione online e report di avanzamento.

Best practices:

- Pianificare riunioni regolari (settimanali, mensili).
- Assicurarsi che tutte le parti siano sempre aggiornate sugli sviluppi.
- Promuovere un ambiente di trasparenza e fiducia.

REDIGERE UN ACCORDO FORMALE

Importanza dell'accordo: Un accordo formale aiuta a delineare chiaramente i ruoli, le responsabilità e le aspettative di ciascuna parte. Questo documento dovrebbe coprire tutti gli aspetti critici della collaborazione.

Componenti dell'accordo:

- Descrizione degli obiettivi della partnership.
- Ruoli e responsabilità di ciascun partner.
- Termini finanziari, fiscali e di proprietà intellettuale.
- Procedure per la risoluzione delle controversie.
- Clausole di riservatezza e non concorrenza.
- Durata dell'accordo e condizioni di terminazione.

PIANIFICARE E GESTIRE PROGETTI CONDIVISI

Definire un piano dettagliato: Creare un piano di progetto che includa obiettivi chiari, tempistiche, risorse necessarie e responsabilità specifiche per ciascun partner. Utilizzare strumenti di gestione dei progetti per monitorare i progressi.

Strumenti utili:

- Software di gestione dei progetti (Asana, Microsoft Project).
- Diagrammi di Gantt per la pianificazione temporale.
- Report di avanzamento periodici.

Esempi di pianificazione:

- Sviluppo congiunto di un nuovo prodotto tecnologico, con fasi dettagliate dalla ricerca e sviluppo alla commercializzazione.
- Implementazione di una campagna di marketing congiunta, con tempistiche precise per ogni attività.

MONITORARE E VALUTARE I PROGRESSI

Metriche di successo: Stabilire metriche di successo e punti di controllo regolari per valutare l'andamento della partnership. Questo permette di apportare correzioni in corso d'opera e garantire che gli obiettivi siano allineati.

Esempi di metriche:

- KPI finanziari (ricavi, costi risparmiati).
- KPI operativi (tempo di sviluppo del prodotto, efficienza delle operazioni).
- KPI di mercato (quota di mercato, feedback dei clienti).
- KPI di collaborazione (soddisfazione dei partner, qualità della comunicazione).

Strumenti di monitoraggio:

- Dashboard di monitoraggio dei KPI.
- Riunioni di revisione periodiche.
- Sondaggi di soddisfazione tra i partner.

COSTRUIRE FIDUCIA E RELAZIONI A LUNGO TERMINE

Investire nelle relazioni: Investire nel costruire una relazione di fiducia è fondamentale. Questo include mantenere la trasparenza, rispettare gli impegni e lavorare insieme per risolvere eventuali problemi che possono sorgere.

Strategie per costruire fiducia:

- Trasparenza nelle comunicazioni.
- Rispetto degli accordi e delle scadenze.
- Collaborazione per risolvere problemi e conflitti.
- Riconoscimento e apprezzamento del contributo di ciascun partner.

ESPLORARE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA CONTINUA

Espandere la collaborazione: Una volta stabilita la partnership, cercare nuove opportunità per espandere la collaborazione. Questo può includere nuovi progetti, innovazioni o mercati da esplorare insieme.

Esempi di espansione:

- Lanciare nuovi prodotti sviluppati congiuntamente.
- Esplorare nuovi mercati geografici.
- Collaborare su iniziative di sostenibilità e responsabilità sociale.
- Sviluppare nuove tecnologie o processi innovativi.

Proviamo ad esplorare alcuni esempi di Partnership di successo tra Organizzazioni Profit e Non Profit.

Le partnership tra organizzazioni profit e non profit possono produrre risultati significativi e duraturi, beneficiando entrambe le parti coinvolte. Le imprese possono migliorare la loro responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la reputazione, mentre le organizzazioni non profit possono ottenere risorse, visibilità e competenze necessarie per raggiungere i loro obiettivi. Ecco alcuni esempi di partnership di successo:

1. Feeding America e Walmart

Descrizione della Partnership:

Feeding America, una delle principali organizzazioni non profit per la lotta alla fame negli Stati Uniti, ha una collaborazione di lunga data con Walmart. La partnership ha due obiettivi principali: mira a combattere la fame e a migliorare la sicurezza alimentare nel paese.

Contributi da parte di Walmart:

Finanziamento diretto per sostenere i programmi di Feeding America.

Donazioni di alimenti che vengono distribuiti attraverso la rete di banche alimentari di Feeding America.

Supporto logistico per facilitare la distribuzione degli alimenti.

Risultati prodotti

Distribuzione di milioni di pasti a famiglie bisognose in tutto il paese.

Miglioramento delle infrastrutture di stoccaggio e distribuzione alimentare.

Maggiore consapevolezza pubblica sulla questione della fame.

2. Save the Children e IKEA Foundation

Descrizione della Partnership:

Save the Children ha collaborato con la IKEA Foundation per migliorare le condizioni di vita dei bambini nelle comunità vulnerabili. La partnership si è concentrata su programmi di istruzione, sviluppo comunitario e risposta alle emergenze.

Contributi di IKEA Foundation:

Finanziamenti per i programmi di istruzione e sviluppo di Save the Children.

Donazioni di prodotti, come mobili e materiali scolastici, per sostenere le infrastrutture educative.

Coinvolgimento dei dipendenti IKEA in attività di volontariato.

Risultati:

Miglioramento delle condizioni educative per migliaia di bambini.

Sviluppo di infrastrutture comunitarie, come scuole e centri sanitari.

Risposta rapida ed efficace alle emergenze umanitarie, migliorando la resilienza delle comunità.

3. Banco Alimentare e Ferrero

Descrizione della Partnership:

Banco Alimentare, un'organizzazione che raccoglie e distribuisce eccedenze alimentari per combattere la fame e la povertà, ha una collaborazione di lunga data con Ferrero, una delle principali aziende dolciarie italiane.

Contributi di Ferrero:

Donazioni regolari di prodotti alimentari.

Supporto logistico per la distribuzione degli alimenti.

Partecipazione attiva in campagne di sensibilizzazione e raccolta fondi.

Risultati:

Distribuzione di migliaia di tonnellate di cibo a persone in difficoltà.

Coinvolgimento dei dipendenti Ferrero in attività di volontariato.

Aumento della consapevolezza pubblica sulla questione dello spreco alimentare e della povertà.

4. Fondazione Vodafone Italia e Telefono Azzurro

Descrizione della Partnership:

La Fondazione Vodafone Italia ha collaborato con Telefono Azzurro, un'organizzazione dedicata alla protezione dei bambini e degli adolescenti, per sviluppare soluzioni tecnologiche innovative a supporto dei loro servizi.

Contributi della Fondazione Vodafone:

Finanziamento e supporto tecnico per lo sviluppo di una app di segnalazione di abusi e violenze.

Fornitura di risorse per campagne di sensibilizzazione e educazione digitale.

Implementazione di linee telefoniche dedicate e tecnologie avanzate per migliorare l'accessibilità dei servizi di Telefono Azzurro.

Risultati:

Miglioramento della capacità di Telefono Azzurro di rispondere rapidamente alle richieste di aiuto.

Aumento del numero di segnalazioni e interventi a favore dei minori.

Educazione di migliaia di bambini e genitori sull'uso sicuro di internet e delle tecnologie digitali.

5. Coop Italia e Libera

Descrizione della Partnership:

Coop Italia ha una partnership con Libera, un'organizzazione che promuove la legalità e la lotta contro le mafie, per sostenere la produzione e la commercializzazione di prodotti provenienti da terreni confiscati alle mafie.

Contributi di Coop Italia:

Commercializzazione dei prodotti a marchio "Libera Terra" nei propri punti vendita.

Campagne di sensibilizzazione sui temi della legalità e della lotta alle mafie.

Supporto logistico e commerciale per le cooperative di Libera Terra.

Risultati:

Aumento della visibilità e delle vendite dei prodotti Libera Terra.

Sostegno economico alle cooperative che lavorano sui terreni confiscati.

Educazione e sensibilizzazione dei consumatori sui temi della legalità e della responsabilità sociale.

Conclusione

In Italia, le partnership tra organizzazioni profit e non profit dimostrano come la collaborazione strategica possa portare a risultati significativi e duraturi. Questi esempi evidenziano l'importanza di condividere risorse, competenze e valori comuni per affrontare insieme sfide sociali ed economiche. Investire in queste collaborazioni non solo migliora la qualità della vita per le persone coinvolte, ma rafforza anche la reputazione e l'impatto delle imprese e delle organizzazioni non profit.

Ma ancora troppo esiguo il numero di aziende attive: sono sette su mille le società di capitali che nell'anno fiscale 2020 hanno portato in deduzione/detrazione un'erogazione liberale. In totale infatti hanno donato 12.257 su 1.763.011 società di capitali censite da Unioncamere: lo 0.7% appunto per un controvalore di poco meno di 198 milioni di euro

Inutile nascondere l'effetto dannoso che il caso "Balocco" ha generato nel settore e nell'opinione pubblica. Quello che è mancato forse nel rinomato caso di cronaca, è stata proprio la figura di un fundraiser/consulente del terzo settore, che potesse guidare l'attività sia dell'impresa che della charity, nei termini corretti: normativi e di comunicazione. Per questo vorrei soffermarmi ancora peculiarità del fundraiser professionista.

Il fundraiser del terzo settore deve sentire vicina e prendere continua ispirazione dalla mission che lo guida, deve inoltre capire a fondo i bisogni del donatore, in poche parole deve sapere ascoltare. Deve lavorare sempre in massima trasparenza guidato dai valori che sostengono la sua proposta. In ultimo ma non meno importante deve essere dotato di grande caparbietà. La raccolta fondi corporate è una strada spesso in salita che si affronta passo dopo passo dando il giusto spazio anche alle battute l'arresto necessarie per ripartire più forti!

Mobilizzare i volontari oggi

di Laura Lugli

Premessa: dove s'inceppa il meccanismo?

Mobilizzare i volontari oggi non è un compito facile, ma resta il cuore della promozione del dono. Costruire legami attraverso il dono significa attivare persone, che nel caso dei volontari donano il loro tempo, donano un pezzo di se stessi. Se da un lato si presenta come una grande sfida, poiché il tempo è una risorsa democraticamente finita per tutti e soggetta a continue variazioni esterne, è l'espressione autentica dell'ingaggio di una persona. Quando una persona si mette a servizio di una causa ci mette tutto se stesso, portando con se non solo il tempo, ma anche idee, competenze, aspettative, dubbi, domande... e chi riceve dovrebbe prendere tutto il pacchetto!

Le frasi e i commenti che sempre più spesso si raccolgono dai volontari che vivono le organizzazioni, o dai consigli direttivi delle stesse, sono: *“siamo sempre noi, sempre le stesse facce a fare tutto”* *“nessuno vuole più fare volontariato”* oppure, non tanto diverso dai precedenti, *“la gente non ha più voglia di attivarsi”*. La preoccupazione e il senso d'impotenza affliggono queste persone che donano se stesse e che s'impegnano a cercare di fare il meglio per gli altri, ma non sempre hanno a loro disposizione il supporto e gli elementi necessari per affrontare questo cambiamento in atto. Sono consapevoli che qualcosa non sta funzionando nel modo giusto, stanno acquisendo consapevolezza che un cambiamento deve essere attuato, s'interrogano e fanno riflessioni su ciò che sta accadendo, ma faticano a trovare le risposte, a mettere ordine fra le varie criticità e problematiche. La sfida che hanno davanti invece, è quella di trovare soluzioni o strumenti adeguati da porre in essere per attrarre nuove persone, trovare nuovi volontari, saper valorizzare quelli che ci sono già, o che si sono attivati anche solo poche volte.

Viviamo in una situazione in estremo cambiamento, diversi tipi di “crisi” ci affliggono, dalla crisi economica alla crisi dei legami sociali (Stiglitz 2016), ma questo non può essere il nostro punto di arrivo. Non possiamo arrenderci all'effetto di problemi più profondi e capillari, anche perché i dati e i trend di comportamento delle persone nelle nostre società ci dimostrano che è vero il contrario. **Ci sono moltissime potenzialità ancora da cogliere all'interno delle nostre comunità;** ci sono persone

che si attivano per gli altri, alcune si associano a gruppi o iniziative pubbliche, **ci sono giovani-adulti, che, se adeguatamente stimolati, prendono parte attiva a progetti di cambiamento sociale**⁹⁰. Su questo tema bisognerebbe avere un occhio di riguardo nella cura e nel coinvolgimento delle generazioni *Millennial* e *Generazione Z* (nati dal 1980 ai giorni nostri), poiché rappresentano il futuro, e quindi anche quello delle nostre organizzazioni non profit. Spesso una delle fatiche che riportano i livelli dirigenti, ma non solo, è la difficoltà di attivare lo scambio intergenerazionale tra chi è attivo da decenni e chi si affaccia per la prima volta o alle prime esperienze. I giovani non si avvicinano e non vengono avvicinati; c'è un problema di immagine e di linguaggio. Immagine che i giovani hanno del volontariato di oggi; cercano impegno e utilità per gli altri ma vogliono anche divertirsi e spesso l'aspetto del volontariato che si trasmette oggi è ad "alto peso specifico", si manifesta come una vocazione, una missione, una scelta di vita totalizzante e questo influenza anche il linguaggio che i volontari utilizzano, se ci provano, quando coinvolgono nuove leve. Questo specifico target vuole essere riconosciuto per ciò che è, che pensa, non solo per ciò che può fare o per le nuove competenze che può portare all'ente. Troppo spesso i volontari, non solo quelli giovani, vengono "spremuti" per ciò che fanno e non valorizzati per ciò che sono. La relazione con loro viene ridotta ad un effetto bancomat dove si "preleva" la risorsa di cui ho bisogno in questo caso il tempo.

Per questo sono sicuramente utili tutti quei programmi che vengono realizzati, soprattutto dai Centro Servizi per il Volontariato di promozione dell'azione volontaria nelle scuole primarie di primo e secondo grado e nelle scuole superiori. Sono finalizzati ad attivare esperienze di volontariato all'interno delle organizzazioni non profit attraverso la promozione non solo delle organizzazioni stesse, ma anche del dono di tempo da parte di adulti da pochi anni usciti da scuola che abbiano fatto esperienze analoghe; questo appunto non è casuale, ma per mantenere uno stesso linguaggio e stile che può avvicinare gli interlocutori e quindi rendere più efficace il coinvolgimento.

Il contesto intorno a noi è in continuo cambiamento e per questo anche il volontariato, infatti c'è un elemento importante di cui tenere conto nel mobilitare i volontari l'emergere del volontariato informale⁹¹, quell'insieme di persone, di ogni età, genere, estrazione sociale, che si attiva per finalità comuni in organizzazioni strutturate non rientranti nelle organizzazioni di volontariato definite dalla legge 266/1991⁹² e in gruppi informali non riconosciuti. **Questo testimonia che nelle nostre comunità esistono delle riserve di risorse, che in certi casi anche autonomamente si stanno attivando, risorse come: fiducia, ottimismo verso il futuro, cittadinanza attiva, reciprocità, condivisione.** Immaginiamo se queste forme e valori venissero riconosciuti, e adeguatamente stimolati quale ricchezza potrebbero sprigionare con ricadute positive sul benessere collettivo.

In particolare, ne sono esempi concreti, i "cantieri sociali" o "cantieri di cittadinanza"⁹³ dove si preannuncia un cambiamento di rotta rispetto alla situazione di stallo in cui versa la nostra società: le famiglie che si organizzano in gruppi di acquisto o in

associazioni di mutuo-aiuto per far fronte alle loro pressanti necessità; i giovani precari e i lavoratori maturi espulsi dal ciclo produttivo, che danno vita a reti informali di sostegno reciproco; i media indipendenti della società civile che, avvalendosi di piattaforme digitali, contribuiscono a qualificare e a rendere più pluralista l'informazione nel nostro paese; l'associazionismo giovanile che conduce una battaglia per la legalità nelle regioni dove è radicata la presenza della criminalità organizzata.⁹⁴

Quindi di persone interessate agli Altri ce ne sono e probabilmente ce ne saranno sempre, ma è necessario **comprendere le motivazioni per cui si attivano** e trovare i modi migliori per coinvolgerle. Sono queste le persone che rappresentano uno dei bacini da cui le organizzazioni non profit, e quindi il volontariato formale o istituzionalizzato, potrebbero attingere. Lo sguardo non deve essere focalizzato su coloro che non ne hanno voglia e quindi non si attiveranno comunque, ma si deve essere ricercatori e catalizzatori del buono e delle risorse che sono presenti nella comunità imparando a stimolarle adeguatamente.

L'invito è quindi di ripensare al mondo del volontariato in un modo nuovo che non sia più imbrigliato in un unico schema rigido, ma che inizi a guardarsi intorno, con sguardo aperto verso nuove possibilità. Questo non perché fino ad oggi non l'abbia fatto, ma l'esortazione è di cambiare occhiali, cambiare prospettiva di osservazione e pratica. Questo passaggio è possibile solo se ci sarà, innanzitutto, una presa di coscienza che un cambiamento è in atto: senza giudizio, senza pensare che vi sia un modo giusto o uno sbagliato di fare volontariato, un passato migliore di un futuro incerto, ma semplicemente prendere consapevolezza che le cose sono cambiate e stanno ancora evolvendo. In seguito bisognerà avere il coraggio di abbracciare nuovi schemi e nuove persone che potrebbero essere intenzionate a ripetere dell'esperienze di condivisione del Bene all'Altro, anche in contesti organizzati, che si siano dotati degli "occhiali" per vedere meglio e degli strumenti utili per cercare di favorire e ampliare la partecipazione.

Due sono i principali elementi, a mio avviso, per favorire questo nuovo approccio, per cercare di attivare le condizioni necessarie affinché le organizzazioni non profit siano in grado di migliorare la loro capacità di attrarre nuove persone:

1. Acquisire maggiori informazioni su come sta cambiando il modo di "fare volontariato" o meglio, più in generale, su come le persone scelgono di donare il proprio tempo perché – se vogliamo e dobbiamo catalizzare nuove persone – conoscerle al meglio è il primo passaggio da compiere.
2. Ripensare a queste persone come portatrici di risorse (capacità, talenti, relazioni, motivazioni) ma anche di desideri e bisogni, quindi pensare a queste persone come donatori. Significa aprirsi al concetto di dono, imparando a stimolarlo e rinnovarlo, dove il dono rappresenta un atto libero che parte da una persona che desidera curare il bene comune ma che attraverso quest'azione crea un legame fuori di sé che lo arricchisce e lo fa stare meglio come singolo.

Gli elementi indispensabili per i donatori di tempo: cura, proattività, metodo e ... tempo

Messi a fuoco gli ingredienti per supportare il nuovo pensiero, per navigare verso un nuovo approccio, proviamo ora a fare una panoramica degli elementi fondamentali, di quali siano le condizioni, per migliorare la valorizzazione dei donatori di tempo, dalla loro ricerca alla fidelizzazione nel tempo:

- Non dare per scontato che si paleseranno spontaneamente; “*nessuno lo vuole fare*” “*nessuno ci ha mai chiesto niente*”. È finito il tempo, se mai c'è stato, in cui i volontari si rivelavano, bussavano alla porta. Per le piccole e medie organizzazioni, che rappresentano la maggior parte dei casi italiani, diventa indispensabile la ricerca attiva di contatto, di relazione e di proposta di attivazione. Quindi il primo passaggio irrinunciabile è **chiedere!** Comunicare in modo chiaro ed accattivante, la possibilità di donare tempo e in quali modalità all'organizzazione.
- Attrarre le persone significa avere le **idee chiare**, sedurle con ideali, ma anche piani concreti di cosa abbiamo e desideriamo fare per prenderci cura delle nostre buone cause.
- Mettersi in ascolto. Aprirsi alle persone e alle relazioni significa innanzitutto **ascoltare**, poter capire e approfondire quali sono le aspettative di ciascuna persona che si avvicina alla nostra organizzazione. Il volontario in questa nuova ottica non è solo portatore di una risorsa materiale, ma anche di un bisogno e di un desiderio, che è parte fondamentale dell'azione volontaria. È l'Io che esce da sé per caricarsi dell'esperienza con l'Altro.
- Come la musica ci insegna ad ascoltare, così la buona musica ha bisogno di un **direttore di orchestra**, che, con metodo e competenze, riesca a mantenere coordinata la magia degli aspetti più intangibili, come i valori e i talenti delle persone e gli aspetti più concreti, ovvero le attività e i risultati da raggiungere. Anche i volontari quindi hanno bisogno di qualcuno che dedichi loro tempo, condivida un metodo e trasferisca competenze. Anzi, proprio perché sono volontari (persone che hanno deciso di donare parte di sé, del proprio tempo “finito”) è bene che l'organizzazione individui una persona *ad hoc* che si occupi e si prenda cura di loro con costanza e pazienza. In generale, dobbiamo ricordare che le organizzazioni esistono perché raggiungono dei beneficiari, ma anche perché hanno dei donatori che permettono loro di perpetuare le attività e migliorare le condizioni delle persone che raggiungono. Quindi, come esiste un responsabile dei programmi, dei servizi che si sviluppano (es. responsabile dei Centri Educativi Occupazionali Diurni, responsabile di servizio, responsabile delle attività etc.) così ci dovrà essere un responsabile dei donatori, il fundraiser o più specificamente per i donatori di tempo, il **peopleraiser**. Le figure del fundraiser e del peopleraiser tecnicamente potrebbero coincidere perché il pensiero che li guida è simile, anche se nelle tecniche e negli strumenti hanno specificità leggermente diverse fra loro. Il peopleraiser potrebbe anche essere un volontario, dipende dalle dimensioni e dalle specificità dell'ente. Per esempio esistono organizzazioni di volontariato di dimensioni medio-grandi (3000-20000 volontari) dove i volontari si può dire rappresentino il loro “*core business*” e per questo l'investimento nei confronti di

questi dovrebbe andare oltre l'impegno volontario. Per tanto diciamo che a seconda della dimensione e della complessità della struttura, il coordinamento e valorizzazione dei volontari non può essere affidato ad un solo volontario ma dovrebbe essere seguito da una persona retribuita che possa garantire competenze, costanza e continuità. Per le associazioni di volontariato, i volontari, rappresentano una risorsa indispensabile, dovrebbero quindi essere messi al centro, il che significa anche adeguare il contesto organizzativo, le azioni e le attività in funzione delle loro esigenze e motivazioni.

- Infine avere un piano di lavoro, un metodo che definisca una serie di azioni dedicate alle varie fasi del processo di selezione e fidelizzazione dei volontari, che sia tarato e personalizzato non solo sugli obiettivi dell'organizzazione, ma anche sulle persone che si vogliono attrarre e i bisogni/desideri di cui loro sono portatori. Dunque un **programma volontari**, come lo chiameremo da questo punto in poi, che ci aiuti a ricercarli in modo sistematico e strutturato, che preveda spazi per loro di confronto e che attui sistemi di apprezzamento, riconoscimento e quindi di fidelizzazione.

Coinvolgere e fidelizzare i volontari significa innanzitutto prendersi cura di loro, dedicare loro tempo, con un metodo e mettendo in campo le opportune competenze.

Immaginare, capire e ascoltare la motivazione

La parola “volontario” deriva dal latino *voluntarius* e trae origine da *voluntas* cioè “volontà”. Il volontario è quindi colui che decide liberamente di compiere una determinata azione (dono di tempo) a favore di terzi che non siano propri famigliari. La definizione di volontario non fa riferimento in nessun modo all'aspetto della gratuità della prestazione dell'azione, ma si focalizza sulla forte motivazione e libertà che sta alla base della scelta. Le persone scelgono liberamente di donare il proprio tempo, o proprie capacità e competenze a favore di una causa e d'ideali in cui credono, ma il focus non dovrebbe essere sulla non-rimuneratività delle prestazioni, come spesso si è evidenziata la percezione collettiva, ma sulla decisione, sulla scelta che porta alla partecipazione e sulle ragioni che li portano ad attivarsi. Per questo è importantissimo approfondire la motivazione dei volontari già presenti nell'organizzazione o immaginare che motivazione potrebbero avere i volontari che vorremmo incontrare per i nostri progetti.

La motivazione è definita generalmente come una forza interna che stimola, regola e sostiene le azioni compiute dalla persona e orienta il suo comportamento al raggiungimento di determinati obiettivi. Le diverse motivazioni che spingono uno stesso individuo ad agire, in relazione al progetto o tema di interesse, possono essere in tutto o in parte inconsapevoli e cambiare nel tempo. Esse, inoltre, sono influenzate da fattori interni (convinzioni personali circa il proprio valore, le proprie competenze e possibilità), da sentimenti (ansia, curiosità, ambizione, etc.) e da fattori esterni (sostegno di altre persone, ricompense, incentivi). Il processo motivazionale parte dalla consapevolezza di un bisogno da soddisfare, che genera un senso di tensione e di attesa. Di conseguenza, vengono messi in atto comportamenti volti a ottenere la sod-

disfazione di tale bisogno. Una volta raggiunta la meta e sperimentato un certo grado di soddisfazione, la situazione cambia ed emergono nuovi bisogni da soddisfare, che generano a loro volta nuove tensioni, e così via. In pratica, le motivazioni evolvono in rapporto alla crescita individuale e questo riguarda, naturalmente, anche la scelta di fare volontariato e il comportamento dei volontari. È importante, di conseguenza, conoscere non solo le motivazioni iniziali dei volontari, ma anche monitorare la loro evoluzione nel tempo. **Di seguito riportiamo una tabella di sintesi di sei possibili gruppi di motivazioni che spiegano il perché le persone si attivano.**

| Tipo di motivazione | Elemento sul quale si basa | Obiettivo |
|--|--|--|
| Valoriale | Funzione espressiva – esprime istanze e valori connessi ad un investimento altruistico e pro-sociale. | Aiutare le persone e confermare la propria immagine di sé attraverso l'opportunità di rinnovare valori e convinzioni profonde attraverso l'azione. |
| Conoscenza | Apprendere nuove competenze oppure mettere a frutto le conoscenze che si possiedono. | Soddisfare curiosità intellettuali circa se stessi, il mondo del sociale e il mondo in generale. |
| Sociale | Impegnarsi in un'attività ritenuta importante dagli altri. Il gruppo assume la funzione di soddisfare i bisogni di affiliazione e diviene un luogo sociale. | Ampliare il network relazionale, entrare in gruppi socialmente desiderabili. |
| Utilitaristica - Carriera | Orientata alla carriera simile a quella della conoscenza. Concerne la possibilità di aumentare le opportunità di ingresso nel mondo del lavoro e sviluppo professionale. | Elementi qualificanti per il CV. |
| Ego-Protettiva | È centrata sulla difesa dell'IO: riduzione del senso di colpa provocato dalla consapevolezza di essere più fortunato di altri e la risoluzione dei problemi personali. | Affrontare meglio conflitti interni, ansie, incertezze, riguardanti il proprio valore e le proprie competenze. |
| Self-Enhancement (Auto miglioramento) | Il processo motivazionale che si focalizza sulla crescita e sviluppo di Sé coinvolgendo la persona in un positivo sforzo di crescita. | Aumento dell'autostima, autoaccettazione. |

Tabella di sintesi per la lettura delle motivazioni al volontariato (Marta, Pozzi 2007) secondo la teoria di Omoto Snyder.

Quindi, analizzare le motivazioni è importante perché sono indispensabili per la selezione iniziale e per approfondire la conoscenza con il donatore di tempo; a seconda delle aspettative a cui ci troviamo di fronte potremo personalizzare al meglio l'abbinamento tra l'opportunità di volontariato e il bisogno del donatore. Diventa altrettanto importante monitorare lo sviluppo e il cambiamento delle motivazioni *in itinere* durante l'esperienza di volontariato per fidelizzare i volontari. Rispetto all'evoluzione della persona, le motivazioni cambiano e l'organizzazione ha l'opportunità di farsi trovare pronta ed attivare nuove proposte di azione.

Il tema delle motivazioni ci ricorda come il volontario sia una persona pro-sociale, ovvero "sta meglio se gli altri stanno meglio" e questo caratterizza un'azione individuale che acquisisce senso solo se ha una dimensione collettiva. **Quindi i volontari non sono mossi solo da motivazioni altruistiche, ma anche da motivazioni centrate sul Sé (occupare il tempo libero, imparare nuove cose, conoscere nuove persone, acquisire crediti formativi, etc.).** Tali motivazioni individuali sono state nel tempo trascurate o poco valorizzate, perché ingombranti e troppo forti rispetto all'unica dimensione solidaristica che poteva concepire il volontariato. Oggi vediamo che, se vogliamo conciliare più esigenze e aumentare l'attivazione da parte dei privati rispetto al bene comune, dobbiamo cercare dinamiche che concilino identità e ruoli differenti del volontario. Un individuo può assumere differenti identità in funzione del ruolo che ricopre e dei distinti network relazionali in cui è inserito (McCall, Simmons, 1978). Quando un ruolo è associato ad una posizione all'interno di un network relazionale viene assunto dall'individuo come componente del Sé, diventa parte integrante dell'essere. Una persona sviluppa un'identità di ruolo di volontario quando attua il passaggio dall'azione di definizione di sé, ovvero quando comprende che, il suo impegno in attività di volontariato, riveste un ruolo definito in un contesto di relazioni sociali. L'identità di ruolo di volontario è perciò legata all'attività svolta in qualità di volontari piuttosto che all'appartenenza a un particolare gruppo di volontariato. Per l'individuo, essere volontario, va al di là del semplice fare volontariato e diventa parte della sua identità che diviene strettamente connessa alle interazioni di gruppo. Questo passaggio non sarebbe possibile se l'individuo non fosse inserito in un network relazionale, che gli fa prendere più consapevolezza di sé e di se stesso in relazione agli altri.

Questo affondo ha lo scopo di dare una misura e una prospettiva diversa alla donazione di tempo, che si caratterizzi per una pluralità di aspetti, che dovrebbero portare ad **una personalizzazione dell'esperienza di volontariato** e non più ad un'unica e sola dimensione che è quella solidaristica e di senso di appartenenza tout court all'organizzazione o contesto nel quale ci si impegna. Adottare questo approccio nella ricerca, selezione e coinvolgimento dei volontari significa far fare loro un'esperienza migliore, che diviene testimonianza positiva all'esterno e che potrebbe per questo durare più a lungo.

Persone diverse, ingaggi diversi: come posizionare le aspettative

Conoscete Pareto?

Vilfredo Federico Damaso Pareto è stato un economista, sociologo e ingegnere italiano che ha elaborato un principio molto utile alla collettività; **questo principio afferma che circa il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti.**

Cosa significa questo abbinato al tema dei volontari?

Il 20% dei volontari produce l'80% delle attività, ovvero che ci saranno sempre dei volontari che per disponibilità di tempo maggiore e competenze contribuiscono maggiormente al successo delle attività e viceversa. Attenzione: questo non significa che i volontari che si donano di più allora sono più importanti, perché se pensate quelli che donano poco, sono la maggior parte numericamente, ma tutti insieme comunque aiutano a raggiungere l'obiettivo. Questo invece testimonia come le persone si ingaggino in modo diverso e che si può tracciare una linea seppure empirica per organizzarle al meglio. Se si approfondisce la conoscenza di ciascuno abbiamo l'opportunità di proporre alle persone ciò che stanno cercando e al tempo stesso concorrere al raggiungimento dell'obiettivo comune.

Questo tema è un altro elemento fondamentale per la mobilitazione dei volontari oggi. Non basta più diversi i compiti che ci sono da fare, rispetto alle priorità. Serve qualcuno (anche un piccolo gruppo dedicato) che faciliti queste attività e che soprattutto faccia proposte diverse a persone diverse.

Per proposte diverse si intendono sia per attività (di servizio, a contatto con i beneficiari, di comunicazione, sensibilizzazione, raccolta fondi...) sia per quantità di tempo minimo che quell'attività richiede. Non è auspicabile proporre tutto a tutti, bisogna differenziare cercando di trovare la persona giusta per l'attività giusta, partendo dalla motivazione e le aspettative del donatore. Immaginando e quindi organizzando fattivamente impegni di tempo diversi. Esempio un volontariato che si attiva una tantum nell'arco di un anno per partecipare ad una campagna e un volontariato che è disponibile e interessate a donare il proprio tempo in forma più continuativa su base mensile.

Questo costringe gli enti a procedere in modo più organizzato e strutturato, ma sempre più necessario per valorizzare il dono di tempo e rispondere al ruolo a cui questi enti sono chiamati. Il ruolo degli enti non profit non è quello di produrre servizi per le comunità, ma attivare le persone a favore degli altri, migliorando le nostre comunità.

Quindi come si fa? Sintesi del metodo per mobilitare i volontari



PERCHÉ? PER CHI?

È importante iniziare a pensare perché stiamo cercando i volontari, cosa si condivide anche in termini concreti di proposte di attività e quindi a chi ci si rivolge. L'organizzazione dovrebbe prendersi il tempo di tradurre i propri bisogni in opportunità di dono per le persone, individuando cosa poter far fare di concreto, utile interessante ai potenziali volontari. Questa prima fase mette a fuoco: una proposta di attività di volontariato che preveda anche una proposta di quanto tempo minimo è necessaria per quell'attività lasciando la possibilità alle persone di aumentare il tempo donato in un secondo momento se lo desiderano e un profilo di candidato volontario da cercare, impegnandosi a pensare che tipo di persona è, se lavora o no, che luoghi frequenta, quale potrebbe essere la sua motivazione al dono.

RICERCA DEI VOLONTARI E INVITO

Questa fase rappresenta una campagna di appello pubblico. È importante darsi un tempo (almeno tre settimane) per far circolare la comunicazione attraverso i canali tradizionali ma anche nuovi per incontrare nuovi pubblici e quindi allargare il giro. In pratica si può:

- Scrivere per ciascuna possibile attività individuata il profilo della persona da cercare.
- Fare un elenco per ciascun profilo di luoghi fisici in cui queste persone possono essere, luoghi che frequentano e in cui si potrebbero incontrare.
- Definire i canali interni all'organizzazione in cui promuovere la ricerca e una lista delle persone dell'organizzazione che si possono coinvolgere nel passaparola.
- Preparare gli strumenti di comunicazione adeguati a raggiungere queste persone. Pensare ad un messaggio accattivante e simpatico per attirare l'attenzione di ciascun profilo di volontario.
- Investire sulla comunicazione, affinché sia fruibile ed efficace. Personalizzare il contenuto della comunicazione a seconda del target e dello strumento che si utilizza (volantino per le situazioni offline, social, sito web, email, contatto uno a uno per il passaparola ecc).
- La comunicazione d'invito alla donazione deve sempre avere: richiesta precisa della donazione di tempo, per quale attività, breve ma preciso riferimento al progetto e ai beneficiari, contatti dell'organizzazione e del referente per questa campagna (sito web, email, telefono, nome e cognome).
- Rispondere alle persone man mano che rispondono all'appello, farsi trovare pronti con il prossimo passo.

SELEZIONE ED ACCOGLIENZA

Supponiamo che la fase di ricerca abbia funzionato, i volontari si candidano per donare il loro tempo. È importante rispondere in modo tempestivo e sapere cosa fare. Questa fase si definisce di selezione perché attraverso un colloquio alle persone che si sono candidate, grazie ad una ricerca lunga e pubblica si sono presentate, potete verificare l'idoneità dell'attività per la persona che si è presentate. L'obiettivo è tutelare il potenziale volontario e i beneficiari. Durante questo primo colloquio si approfondisce la conoscenza reciproca e si prende subito contatto con la motivazione del candidato.

Quindi sarà importante:

- Individuare chi se ne occupa, fissare gli incontri in un luogo bello e accogliente (magari la vostra sede...).
- Scrivere le domande o le aree che si vogliono approfondire in sede di colloquio con il candidato.
- Raccogliere l'anagrafica completa (nome, cognome, indirizzo, email, telefono) del candidato.
- Ascoltare e approfondire la conoscenza, gli interessi e le aspettative del candidato.
- Verificare e decidere se il candidato è adatto all'attività proposta e darne opportuna comunicazione.

Se si può partire con l'azione volontaria, si predispone un momento di formazione per fornire alle persone tutti gli strumenti necessari per fare un'eccellente esperienza di dono e si avvia all'attività di volontariato. Pensandola come una prima prova, non è un inizio per sempre. Ha bisogno di una prima fase di sperimentazione che dovrà essere verificata e rilanciata al massimo dopo 3 mesi di attività.

FIDELIZZAZIONE E INGAGGIO NEL TEMPO

Le prime fasi vanno organizzate come una campagna di prima sperimentazione, se è andato tutto bene è possibile considerare che la minor parte dei volontari (Pareto docet) prosegua in un'attività regolare e continuativa. Questo potrà accadere solo se l'ente si organizza in un check e rilancio dell'ingaggio proponendo di attivarsi ulteriormente e facendo nuove proposte specifiche e di più lunga durata (es. un anno). In generale in questa fase si tratta di stabilizzare il gruppo, organizzare bene il lavoro, gratificare il loro impegno e creare momenti di scambio e confronto sia di gruppo che individuali, non sui progetti ma sull'azione volontaria stessa.

In sintesi le attività che aiutano la fidelizzazione sono:

- Ringraziare i donatori di tempo in modo personalizzato a seconda della loro motivazione;
- Restituire e celebrare i risultati raggiunti insieme;
- Investire su di loro attraverso la formazione e altre attività che li facciano sentire importanti;
- Chiedere, e chiedere di più, ai donatori piace donare, è bene fare loro proposte di responsabilizzazione e ulteriore attivazione;
- Monitorare le attività, facilitare il lavoro con un buon clima organizzativa, devono succedere le cose che l'ente si è impegnato a realizzare.

Conclusioni e suggerimenti non richiesti

In conclusione a questo breve contributo su come mobilitare i volontari oggi, potrebbe essere utile condividere alcuni suggerimenti pratici per affrontare questo tema con l'impegno e allo stesso tempo la leggerezza che merita.

Si raccomanda di:

- Creare un gruppo di lavoro (2/3 persone) con disponibilità di tempo ed interessate a dedicarsi alla ricerca, selezione e cura dei volontari.
- Preparare un piano di lavoro da condividere con il consiglio direttivo.
- Avere un piano di lavoro che permette di prevenire criticità future e di fare valutazioni di efficacia a campagna conclusa.
- Non dimenticare di avere pazienza e porsi aspettative realistiche, proporzionate al bisogno e al tempo investito in questa attività.
- Fissare obiettivi concreti e precisi (es. quanti volontari vi servono e quanto tempo potete dedicare alla ricerca).
- Le persone donano perché vogliono essere felici e fare qualcosa per gli altri.
- Non dare mai niente per scontato, chiedere e rilanciare sempre.
- Nei momenti di difficoltà, di decisioni da prendere o di dubbi la strategia che aiuta a procedere è ripensare ai beneficiari e porsi la seguente domanda: “Qual è la cosa migliore che si possa fare per le persone che vogliamo aiutare?”.
- Sorridere e avere pensieri positivi. La mente pensa per colmare i vuoti e i pensieri si sviluppano liberi chiamandone altri. Se s'inizia con un pensiero positivo a catena ne seguiranno altri. Si dice funzioni anche per le persone, non solo per i pensieri.

Piccola bibliografia utile a mobilitare volontari

- AA.VV. *Dono dunque siamo. Otto buone ragioni per credere in una società più solidale*, Torino, UTET, 2013.
- Caltabianco, C. *Altruisti senza divisa*, Roma, Carocci, 2006.
- De Palma, E. *I volontari una risorsa da valorizzare*, Enna, Città Aperta, 2002.
- Godbout, J. *Il linguaggio del dono*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.
- Godbout, J. *Lo spirito del dono*, Torino, Bollati Boringhieri, 1993.
- Marta, E.; Pozzi M. *Psicologia del volontariato*, Roma, Carocci, 2007.
- Marta, E. *Rapporto Giovani - Focus sul volontariato*, Istituto Toniolo Università Cattolica Milano, 2014.
- Melandri, V. *Manuale per la ricerca dei volontari. Persone al servizio di una buona causa*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2010.
- Lugli, L. *Nuove frontiere del volontariato. Cercare, trovare e fidelizzare i donatori di tempo*, Padova, Libreriauniversitaria, 2016.

90 Per casi ed esempi si veda in seguito; le analisi e i trend comportamentali, in particolare per la generazione Millennial sono stati presi da <https://www.uschamberfoundation.org/reports/millennial-generation-research-review>

91 “Rapporto sull'associazionismo sociale” Istituto di Ricerche Educative e Formative – www.irefricerche.it

92 A parte un'unica indagine Istat triennale che viene eseguita dal 1983 i dati relativi al mondo del volontariato si sono sempre concentrati solo sulla forma giuridica OdV, quindi le organizzazioni di volontariato nate dalla legge 266/1991. Quello che vogliamo evidenziare qui è che si riscontra un'attivazione sempre più diffusa di persone anche in altri enti non profit, come le associazioni di promozione sociale, le cooperative sociali, le associazioni sportive dilettantistiche, le organizzazioni non governative e altri gruppi informali non riconosciuti. La disponibilità a donare e donarsi è diffusa indipendentemente dalla natura giuridica e dalla forma dell'ente ricevente.

93 Forme di attivazione individuale a favore della collettività, esempi e casi presenti in forme diverse in tutto il paese.

94 “Rapporto sull'associazionismo sociale” Istituto di Ricerche Educative e Formative – www.irefricerche.it

ALCUNI STRUMENTI

Le fondazioni di comunità, primi intermediari filantropici italiani

di Monica Taborelli

I rapporti con una Fondazione di comunità

Il primo strumento al quale un ente non profit pensa per rapportarsi con una Fondazione di comunità è il Bando. Si tratta sicuramente di una via ma non è l'unica e in taluni casi neppure la più facile da percorrere. Analizziamola nei suoi aspetti positivi e negativi.

Nei Bandi di una Fondazione di comunità vi sono degli obiettivi tendenzialmente sempre presenti, che sono: suscitare e accrescere le donazioni in quanto lo scopo di una Fondazione di comunità non è erogare denaro ma promuovere il dono; rafforzare i legami di solidarietà, prediligendo le alleanze alle reti; migliorare la qualità della vita della comunità. Vi possono essere poi obiettivi più specifici, che devono essere incrociati con i settori di intervento e ai quali occorre porre attenzione per comprendere la tipologia di progetto che si può presentare. Ad esempio, se si trova scritto: “rafforzare la sostenibilità economica delle organizzazioni, sostenendo progetti riguardanti investimenti in strumenti, persone e procedure volti ad aumentare le loro entrate” si tratta di un Bando esclusivamente di capacity building. Sono poi riportate le risorse che la Fondazione mette a disposizione. Può essere interessante, per l'ente che presenta il progetto, notare se siano indicati nel regolamento dei donatori, che danno tutta o una parte della somma perché li si può ringraziare, potrebbero divenire loro futuri donatori, si può chiedere loro un incontro, trattandosi di soggetti già orientati al bene della comunità. Nel Bando è poi indicato l'ammontare del progetto, con il limite massimo e minimo. Bisogna tenere presente che l'IVA, se non detraibile, la si può far rientrare nel costo del progetto. Solitamente sono ammessi anche progetti di importo superiore a quello indicato, specificando la copertura della differenza nel piano finanziario. È strategico anche valutare se presentare il progetto complessivo, rendicontando poi l'intero importo o, nel caso di un progetto divisibile in più azioni, se estrapolarne e presentarne una parte, che poi verrà essa sola rendicontata.

L'ammontare del contributo è la percentuale del costo del progetto dato dalla Fondazione, che non è mai il 100% sia perché la Fondazione vuole responsabilizzare l'ente proponente con una compartecipazione economica sia perché vuole che si su-

scitano donazioni. A tal proposito nel Bando è indicata la percentuale di raccolta delle donazioni, che devono pervenire sui conti della Fondazione; questa richiesta non deve essere vissuta dall'ente come un'imposizione ma come un'opportunità di comunicazione e di raccolta per allargare la propria cerchia di donatori. Potrebbe rivelarsi efficace comunicare l'effetto moltiplicatore. Vi sono poi delle condizioni che si devono rispettare per partecipare al Bando: occorre verificare la territorialità ossia se il Bando è esteso a tutta la provincia o solo alcuni comuni, le caratteristiche che deve avere l'ente proponente e che devono essere presenti nel suo Statuto, l'eventuale esclusione dal Bando di alcuni enti o la richiesta di partnership. Quanto alla tempistica, oltre a verificare se occorre inviare il progetto cartaceo e/o online entro la data di presentazione, vi è la data di selezione dei progetti alla quale però, nei Bandi con raccolta di donazioni, il contributo non è ancora certo perché lo diverrà solo al termine della raccolta delle stesse. L'ente che volesse iniziare a realizzare il progetto prima di aver conseguito l'obiettivo di raccolta delle donazioni, lo può fare ma a proprio rischio. Vi è poi la data entro la quale il progetto deve essere realizzato e la possibilità di eventuali proroghe motivate.

Solitamente nei Bandi non si finanziano: i costi ordinari non finalizzati al progetto, i debiti e le spese antecedenti la presentazione del progetto, i progetti già eseguiti, gli interventi generici. Occorre presentare inoltre le autorizzazioni degli enti preposti, che bisogna richiedere per tempo in quanto la Fondazione preferisce non rischiare di assegnare un contributo ad un progetto che potrebbe non venire realizzato. La raccolta delle donazioni, che è il cuore del Bando per una Fondazione di comunità, si consiglia di utilizzarla per superare l'obiettivo fissato nel regolamento. I donatori possono utilizzare tutti i conti correnti bancari e postali della Fondazione, i bollettini postali prestampati, fare donazioni online e usare anche la piattaforma di crowdfunding e personal fundraising, che prevede tutti i più moderni metodi di pagamento.

Per quanto attiene ai criteri di valutazione, solitamente ad ognuno di questi corrisponde una domanda nel modulo. La solidità del piano finanziario è importante ma non bisogna dimenticare che una Fondazione di comunità può prendere dei rischi in quanto tra i suoi compiti vi è anche quello di aiutare gli enti più piccoli a crescere. Molto più importante è dimostrare la sostenibilità nel tempo del progetto presentato. Da non sottovalutare la rendicontazione che si dovrà presentare, anche su stati di avanzamento lavori, per l'importo globale del progetto con documentazione fiscale quietanzata. Meglio verrà fatta la rendicontazione, prima si riceverà il contributo. Le donazioni in beni e servizi ed il lavoro dei volontari sono importanti ai fini della valutazione del progetto, costituiscono un valore aggiunto, ma non rientrano nella documentazione fiscale. Nel caso in cui la Fondazione erogasse un contributo inferiore a quello richiesto, l'ente può rinunciare al progetto, integrare la somma con risorse proprie oppure presentare alla Fondazione il suo ridimensionamento.

Possono essere poi richieste, nel regolamento del Bando delle relazioni, per i progetti non realizzati dopo un anno dalla selezione sul loro stato di avanzamento oppure per

quelli realizzati entro un anno dalla loro conclusione su quanto fatto e sui benefici arrecati alla comunità. Sono poi previsti degli adempimenti come la comunicazione della modifica della forma giuridica dell'ente oppure l'impegno alla conservazione dei documenti. I benefici fiscali previsti dalla normativa vigente sono spesso poco utilizzati; per questo occorre comunicarli, specificando ai donatori che ne possono godere in totale sicurezza, essendo la Fondazione un intermediario filantropico, e questo può portare ad ottenere donazioni di importo superiore. Infine, vi sono i documenti obbligatori e facoltativi da allegare, tra i quali l'immagine del progetto, troppo spesso sottovalutata e impersonale e invece utile ai fini della comunicazione e della raccolta delle donazioni.

Tra gli errori maggiormente riscontrati dal nostro osservatorio vi sono: descrizioni dei progetti prettamente tecniche e poco comprensibili, che non facilitano la raccolta delle donazioni: a tal fine, sarebbe molto utile che l'ente raccontasse la storia di qualcuno che beneficerà del loro progetto; progetti non pertinenti con gli obiettivi del Bando; scarsa lettura del regolamento; difficoltà a relazionare su quanto realizzato col progetto; non comunicazione della leva per raccogliere le donazioni; mancanza dei contatti del referente; poca volontà di fare uno sforzo di comunicazione del progetto.

Lo strumento Bando presenta dei pro e dei contro, che possono essere così riassunti. I pro: il Bando può aiutare a meglio strutturare il proprio progetto in quanto obbliga a un maggior rigore, ad avere un budget ben definito; aiuta ad entrare in relazione con la Fondazione di comunità; permette di avere un contributo di una certa consistenza; il progetto viene validato da un ente terzo e quindi diventa più credibile agli occhi degli altri e dei donatori; lo si può utilizzare come sfida, visto che è previsto un cofinanziamento; per i Bandi con raccolta di donazioni vi è l'effetto moltiplicatore delle donazioni. Occorre che l'ente si domandi come valorizzare queste opportunità. I contro dei Bandi possono essere così riassunti: costa anche quando si riceve il contributo in termini di rendicontazione e progettazione; crea dipendenza nel senso che, dopo aver ricevuto una serie di contributi, l'ente fatica ad accettare una bocciatura; si costruiscono progetti per rientrare negli obiettivi del Bando, ma spesso non coincidenti con le reali necessità; si creano reti fittizie; si attivano dei servizi che, nel caso non vi sia la sostenibilità economica, sono destinati ad essere chiusi; a volte il Bando non finanzia tutte le voci di costo, che pur servono per la realizzazione di un progetto; implica un maggior sforzo di raccolta fondi; le risorse sono spesso inferiori alle richieste e quindi si rischia di vanificare il lavoro di progettazione; si crea competizione tra gli Enti. Occorre che l'ente si chieda come minimizzare questi contro.

Se si dovesse decidere di inserire il Bando nel piano di raccolta fondi di un ente, sarebbe utile porsi le seguenti domande: quali risorse occorre mettere in gioco; quanto tempo bisogna dedicare; cosa comporta il cofinanziamento; pagando la Fondazione a rendicontazione, quali sono i costi legati all'anticipazione; quali altri costi bisogna

mettere in conto; se si ritiene opportuno coinvolgere altri membri dell'ente; se si è in grado di misurare l'impatto; come si pensa di garantire la sostenibilità economica del progetto.

Il Bando può essere anche solo un tassello di una strategia più articolata.

Le Fondazioni di comunità si sono trovate ad un bivio: Bando e/o impatto collettivo? L'impatto collettivo stravolge la logica dei Bandi in quanto parte da un problema condiviso e sentito da tutti; tiene conto del fatto che i problemi sociali sono complessi, cambiano continuamente e non sono aggredibili da un unico soggetto; fa sentire le persone parte di un grande movimento collettivo e infonde speranza; porta alla costruzione di alleanze vere e sincere, facendo cadere la paura che spesso hanno gli enti di condividere con gli altri; richiede tempo perché non ci si lancia subito sull'operatività; può portare anche a non ricevere nessun contributo economico dalla Fondazione di comunità, ma benefici di altro tipo come: sinergie che permettono economie, offrire un servizio migliore ai propri utenti, campagne di raccolta fondi comuni, un patrimonio di conoscenza sia delle risorse presenti nella comunità che degli altri enti; implica la misurazione di quanto realizzato; porta ad iniziare ad utilizzare le opportunità che la Fondazione di comunità può mettere a disposizione e che sono: il Fondo, la piattaforma di crowdfunding e personal fundraising, il payroll giving, il testamento e la Youthbank.

I fondi filantropici

Iniziamo da quello che è lo strumento principe di una Fondazione di comunità: il Fondo. È come avere una propria Fondazione senza doverla costituire e quindi senza dover avere il capitale minimo, doversi accollare i costi di apertura e la costituzione degli organi, nonché senza doverla gestire e quindi senza avere costi amministrativi e contabili. Si può godere dei benefici fiscali in totale sicurezza e semplicità: il donatore non deve verificare gli Statuti degli enti beneficiari e, con un'unica donazione e quindi un'unica ricevuta fiscale può sostenere più progetti anche differiti nel tempo. Gode inoltre dei benefici fiscali, anche se sostiene progetti di enti pubblici, ecclesiastici e non onlus. Chi costituisce il Fondo sceglie il nome, la finalità, che può essere generica ma anche molto mirata e tutte le specifiche. Viene sgravato da ogni responsabilità in quanto non incorre in sanzioni se la donazione non fosse fatta correttamente. Può chiedere la massima visibilità o, al contrario, l'anonimato. Ha la garanzia che l'intervento scelto verrà realizzato in quanto la Fondazione raccoglie la rendicontazione fiscale. Se lo desidera, può scegliere tra i numerosi progetti selezionati ogni anno dalla Fondazione, quelli che preferisce sostenere. Cosa da non sottovalutare è che il Fondo può divenire un contenitore di lasciti.

Vi sono varie tipologie di Fondi: i Fondi di impresa, i Fondi per gli enti non profit, i Fondi di famiglia ed infine i Fondi per il durante e dopo di noi. Analizziamoli nel dettaglio.

I Fondi di impresa più che una donazione sono un investimento sociale. Aprire un

Fondo significa infatti puntare sul valore condiviso e vedere realizzato l'impatto sociale. È come avere una propria Fondazione d'impresa: l'imprenditore decide il nome, la finalità e chi dà indicazioni alla Fondazione su come destinare le donazioni, massimizzando i benefici fiscali. È anche possibile scindere il momento della donazione da quello in cui vengono sostenuti i progetti: si può quindi godere del beneficio fiscale nell'anno di competenza della donazione e poi decidere successivamente a quali interventi destinarla. L'imprenditore può scegliere di avere la massima visibilità oppure l'anonimato. Se lo ritiene, può utilizzare il Fondo per rafforzare lo spirito di squadra: può essere infatti uno strumento per coinvolgere gli stakeholders e i dipendenti, creando coesione. È uno strumento economico ed efficace: non vi sono costi di apertura e i costi richiesti dalla Fondazione per la sua gestione sono solo simbolici; non vi sono incombenze amministrative, burocratiche e contabili a carico dell'impresa. Il Fondo è caratterizzato da una estrema semplicità e rapidità nella sua apertura nonché flessibilità. L'azienda è protetta: non corre rischi in termini fiscali; la Fondazione si fa carico dei rapporti con gli enti che richiedono dei contributi ed è lei a dire gli eventuali no.

I Fondi per gli enti non profit rappresentano un'opportunità per diversificare i mezzi con i quali i donatori possono sostenere i progetti dell'ente; agevolano le donazioni poiché è la Fondazione a garantire la limpida amministrazione delle stesse; ampliano il bacino dei donatori.

I Fondi di famiglia consentono ai vari membri di condividere e sperimentare concretamente i valori in cui credono ed in taluni casi di consolidare le radici di una cultura trasmessa di generazione in generazione. Sulla base dei valori individuati, se richiesto, la Fondazione potrà segnalare i bisogni più urgenti del territorio, i progetti e gli enti che meglio possono dare concretezza ai desideri della famiglia. Spesso il coinvolgimento dei familiari e, se si desidera, anche degli amici forma una squadra coesa per il sostegno del bene comune.

Infine, i Fondi per il durante e dopo di noi nascono dall'intenzione di accantonare parte dei risparmi della famiglia mentre i genitori sono in vita o di lasciare i loro beni attraverso un testamento, affinché vengano utilizzati per la cura della persona con disabilità. La Fondazione agisce come garante, vigilando che l'amministratore di sostegno utilizzi le risorse esclusivamente per il benessere della persona disabile. I genitori possono iniziare a sperimentare il Fondo in vita, godendo dei benefici fiscali e destinando le donazioni per le esigenze del proprio familiare. Rispetto al trust, il Fondo è normato dalla legislazione italiana e ha costi irrisori.

Altre opportunità

La piattaforma di crowdfunding e personal fundraising della Fondazione di comunità consente di raccogliere donazioni online, ma anche quelle che pervengono attraverso i metodi tradizionali come il bollettino postale e il bonifico bancario, tendenzialmente piccole, con l'obiettivo di allargare la cerchia dei donatori degli enti e dare loro la

possibilità di trasformare il piccolo donatore in grande donatore; non viene imposto un traguardo di raccolta da raggiungere.

Il payroll giving riguarda le donazioni tramite busta paga e consente agli enti di contare su donazioni continuative, allargare la propria cerchia di donatori da fidelizzare. Per gli enti è uno strumento utile per avvicinarsi al mondo delle imprese, per queste ultime un modo molto semplice per realizzare la responsabilità sociale d'impresa.

Il testamento è un gesto di responsabilità: destinando una parte del proprio patrimonio per il bene della comunità, si può perpetuare la propria memoria o quella di una persona cara, avendo la garanzia che la propria volontà sarà sempre rispettata con continuità nel tempo. La Fondazione di comunità può essere particolarmente utile nel divenire destinataria di lasciti testamentari quando il donatore non ha individuato un ente oppure voglia avere garanzie nel caso in cui l'ente scelto modifichi l'oggetto sociale, scompaia, cambi le persone che lo amministrano.

Infine la Youthbank, formata da un gruppo di giovani ai quali la Fondazione mette a disposizione risorse economiche per sostenere progetti sociali ideati e gestiti da loro coetanei, può essere un'opportunità per gli enti che vogliono accogliere uno di questi ragazzi in quanto potrebbe divenire un loro volontario, pensare ad un progetto per lo stesso ente, far vedere le cose dalla prospettiva di un giovane e da ultimo, ma da non sottovalutare, potrebbe divenire membro del Consiglio di Amministrazione.

Le misure che contano: dal software alla strategia CRM

di Simone Giarratana e Marta Fontana

Nessuna epoca prima di quella in cui viviamo ha avuto la possibilità di registrare la quantità di dati a nostra disposizione oggi e non c'è mai stata una maggiore opportunità di misurare il progresso umano e di integrare queste informazioni nelle strategie di sviluppo e impatto delle nostre organizzazioni.

Ma questa preziosa disponibilità di informazioni, in mancanza di competenze e strumenti idonei diventa un patrimonio inutilizzato e privo di senso.

Alle organizzazioni è dato il compito di raccogliere i dati e anche di imparare a padroneggiare nuovi processi di gestione dei dati in una visione strategica e integrata.

Non tutto ciò che può essere misurato è importante

L'obiettivo delle organizzazioni di oggi nella gestione dei dati non deve più essere quello di raccogliere e archiviare tutte le possibili informazioni, ma deve andare a costituire la base del **Customer Relationship Management**.

Non parliamo più di semplice software o di database, ma parliamo appunto di CRM; non è una semplice questione di marketing né di sistemi informatici, ma un approccio strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi organizzativi, alle persone ed alla cultura, che pone il donatore al centro dell'attenzione di ogni azione.

È attraverso la strategia CRM che l'organizzazione può raccogliere e analizzare i dati rilevanti per la sua mission e per i suoi sostenitori, sviluppare relazioni migliori, fissare obiettivi realistici, fornire rapporti più chiari e realizzare grandi strategie.

I cinque passi per la tua strategia CRM

1. Analizza lo storico dei tuoi dati.
2. Raccogli i dati rilevanti per i donatori, l'organizzazione e la sua missione.
3. Mantieni aggiornati i dati e arricchiscili in base alla crescita della relazione con i tuoi stakeholder per migliorarne il rapporto.
4. Utilizza i dati per mettere a punto nuove strategie di ingaggio a breve e lungo termine e automatizzare i processi di marketing.
5. Costruisci una comunicazione che riunisce le persone intorno a convinzioni condivise e genera impatto sociale.

Passo 1: analizza lo storico dei tuoi dati.

Per introdurre o migliorare la strategia CRM è importante valutare i punti di forza e di debolezza del processo di gestione dei dati in uso nell'organizzazione.

Ogni organizzazione non profit è diversa, ma ci sono alcune domande che possono guidare l'analisi preliminare e creare un clima collaborativo e consapevole nel team rispetto al nuovo approccio strategico.

1. I dati attuali che stiamo raccogliendo sono rilevanti rispetto ai nostri obiettivi?
2. I nostri dati sono obsoleti? Dobbiamo valutare aggiornamenti o cancellazioni?
3. Siamo sicuri che i dati siano accurati?
4. Come vengono utilizzati i dati?
5. Con quale frequenza vengono utilizzati?
6. È facile accedere ai rapporti sui dati?
7. Stiamo interpretando i dati correttamente?
8. Dovremmo raccogliere più dati? Dati diversi?
9. Cosa riflettono i nostri rapporti? Che metriche stanno misurando (fidelizzazione dei donatori, impegno dei donatori?)
10. Chi vi accede? Con quale frequenza?
11. Chi dovrebbe essere responsabile della gestione dei dati dell'organizzazione?
12. Abbiamo una politica sulla gestione dei dati? Siamo compliance rispetto al GDPR?
13. Qual è il nostro processo di raccolta, inserimento, analisi e reporting dei dati?
14. Potremmo utilizzare i dati in modo più efficace? Se sì, in che modo?
15. Quanto è stato efficace l'utilizzo dei dati per decisioni sulle strategie, sulle attività di sensibilizzazione e sulla realizzazione della nostra missione?

La risposta a queste domande darà il quadro di partenza e indicazioni preziose rispetto al potenziale di informazioni già in possesso dell'organizzazione, il suo approccio culturale al dato e alla strategia e gli ambiti di miglioramento necessari per avviare una corretta strategia CRM.

Passo 2: raccogli i dati rilevanti per i donatori, l'organizzazione e la sua missione.

Una volta analizzato lo storico, è tempo di implementare la strategia CRM che deve comprendere tutti i processi necessari a:

- identificare
- selezionare
- acquisire
- sviluppare
- conservare

gli stakeholder dell'organizzazione.

Quando si raccolgono i dati per i profili degli stakeholder, più sono, meglio è, ma ricordiamo che è importante conoscere quali sono quelli rilevanti per la propria organizzazione rispetto ad altri.

Oltre ai dati demografici ci sono informazioni importanti e necessarie da registrare quali ad esempio:

- Categoria (privato, azienda, ente, volontario...)
- Professione
- Data di nascita
- Genere
- Fonte di provenienza
- Interessi
- Eventi ai quali ha partecipato
- Comunicazioni ricevute
- Donazioni effettuate

Ogni stakeholder si avvicina infatti all'organizzazione in maniera differente e per diversi motivi.

I dati che raccogliamo devono permettere all'organizzazione di tenere memoria del ciclo di vita dello stakeholder, dei punti di contatto con l'organizzazione, delle azioni compiute che esprimono cosa per lui o per lei è rilevante in termini di interessi e di valori.

Tutte queste informazioni costituiranno il quadro di riferimento su cui impostare strategicamente le future azioni di fundraising.

Passo 3: mantieni aggiornati i dati e arricchiscili in base alla crescita della relazione con i tuoi stakeholder per migliorarne il rapporto.

All'interno di una strategia CRM, ogni azione e attività dell'organizzazione diventa anche uno strumento per acquisire o aggiornare informazioni sugli stakeholder.

Ogni dato sensibile e personale metterà l'organizzazione nelle condizioni di valutare l'azione migliore da compiere verso lo stakeholder in un'ottica di fidelizzazione e/o acquisizione.

Alcuni esempi:

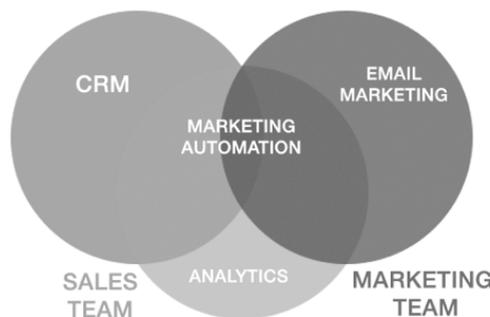
| Obiettivo | Dato in possesso dell'organizzazione | Possibile azione |
|------------------------|--|--|
| Coltivare la relazione | Data di prima donazione + numero di cellulare | SMS/telefonata di ringraziamento in occasione della ricorrenza della prima donazione |
| Arricchimento dati | Email stakeholder | Invio survey con reward |
| Upgrade donazione | Data ultima donazione + importo medio donato nell'ultimo anno + frequenza donativa | DM cartaceo con proposta di attivazione donazione regolare o donazione extra |

Passo 4: utilizza i dati per mettere a punto nuove strategie di ingaggio a breve e lungo termine e automatizzare i processi di marketing.

La razionalizzazione dei contatti, l'aggiornamento delle informazioni anagrafiche e l'immediata tracciabilità delle azioni effettuate dagli stakeholder permettono all'organizzazione di lavorare all'automatizzazione di alcune comunicazioni a partire direttamente dal CRM.

È il caso ad esempio di comunicazioni come: stampa di ricevute/ringraziamenti/comunicazioni cartacee e invio di email, migliorando in modo significativo la relazione con i donatori e le donatrici che ricevono immediatamente un riscontro da parte dell'organizzazione per cui si sono attivati.

L'integrazione e l'automatizzazione delle comunicazioni non si limita però al tempestivo invio dei ringraziamenti e delle ricevute.



Grazie alla marketing automation le organizzazioni possono gestire flussi di comunicazione contemporanei e personalizzati sulle diverse caratteristiche degli stakeholder e anche sul singolo stakeholder, creando una forte coerenza tra target, contenuto della comunicazione, proposta di attivazione e obiettivo.

La fase di pianificazione delle attività da automatizzare è fondamentale per ottenere un efficace flusso di comunicazione che presentino le corrette personalizzazioni e siano distribuite nel tempo in maniera da consentire la coltivazione della relazione.

Vediamo un esempio di flusso di comunicazione.

Impostare un flusso di comunicazioni automatizzato significa avere ben chiaro e definito il percorso dello stakeholder con tutte le possibili risposte ai comportamenti differenti dello stesso.

Lo schema di esempio prende in considerazione il flusso di comunicazione per un nuovo contatto proveniente dal web.

Il primo passo è la registrazione del punto di accesso del contatto: form di iscrizione alla newsletter, donazione online, form di iscrizione a un evento dell'organizzazione. Il punto di accesso, ovvero di acquisizione del contatto porta una prima indicazione del tipo di relazione che il contatto ha instaurato con l'organizzazione:

- Iscrizione alla newsletter → interesse per i temi e i progetti dell'organizzazione (interessamento iniziale)
- Donazione online → condivisione della mission dell'organizzazione (relazione calda)
- Iscrizione a un evento → interesse per un'attività specifica (lo stakeholder potrebbe essere ingaggiato dal tipo di evento, ma non dalla mission dell'organizzazione)

I contatti così acquisiti instaurano tre tipologie diverse di relazione con l'organizzazione e quindi devono essere "trattati" in base a questa gradualità.

Il secondo contatto è la prosecuzione automatizzata del flusso di comunicazione e prevede tre tipologie differenti di sollecito: mail di benvenuto, mail di ringraziamento, mail di conferma.

La prima e l'ultima tipologia di email hanno principalmente una finalità di rassicurazione conferma dell'azione andata a buon fine, mentre la mail che segue la donazione è già una comunicazione di donor care.

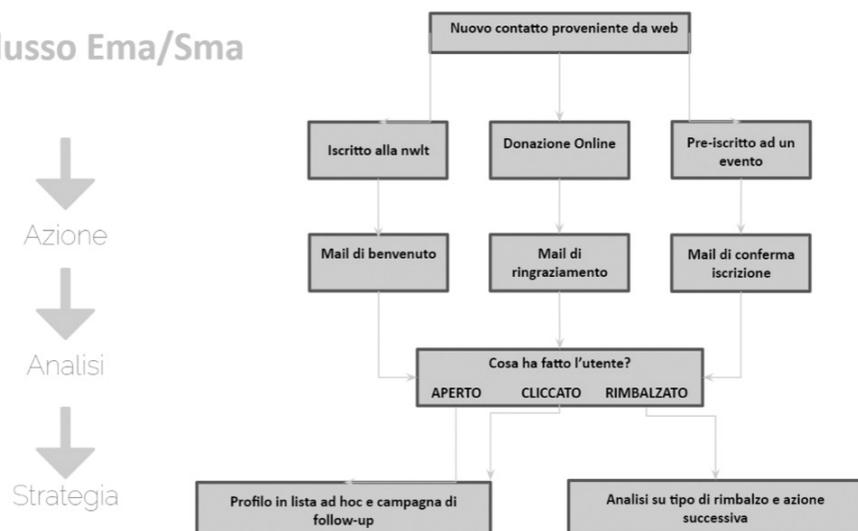
Il flusso potrebbe concludersi con questa prima mail di riscontro post azione, ma in un'ottica di strategia CRM e di marketing automation, il comportamento dello stakeholder rispetto alle email post acquisizione, fornisce all'organizzazione importanti informazioni sul grado di coinvolgimento dello stakeholder e la possibilità di approfondire il legame e profilare meglio il contatto.

Il tracciamento dell'azione dello stakeholder è quindi l'informazione necessaria a

proseguire nel flusso in modo coerente: ha aperto l'email, non ha aperto, ha cliccato sul link, non ha cliccato, ha aperto più volte la comunicazione.

Questi sono alcuni esempi di azioni che possono essere tracciate e che possono essere alla base di azioni massive che inseriscono il contatto in un percorso A, piuttosto che in un percorso B, in maniera automatica.

Flusso Ema/Sma



Ogni tracciamento può andare ad arricchire la scheda personale dello stakeholder nel nostro CRM e contribuire a definire strategie più puntuali ed efficaci di **Customer Relationship Management**.

Passo 5: costruisci una comunicazione che riunisce le persone intorno a convinzioni condivise e genera impatto sociale.

L'ultimo, ma irrinunciabile, ingranaggio di una strategia CRM sono i contenuti e il modo in cui li veicoliamo.

La comunicazione è infatti il filo rosso che unisce la strategia e lo strumento e connette i valori dell'organizzazione a quelli di stakeholder, donatori e donatrici. È l'elemento attraverso cui ispirare il cambiamento e l'azione.

Per farlo però sono necessarie creatività, tenacia e delle buone storie, che illuminino il percorso da fare insieme, costruiscano relazioni e abbiano un impatto significativo.

Come possiamo creare una storia e tante storie efficaci per la comunicazione di un'organizzazione non profit?

Vediamolo in 5 punti:

1. La Ricerca. Il punto di partenza è una ricerca approfondita sui diversi programmi, le attività e i temi che sono rilevanti per la missione dell'organizzazione. In questa fase sarà necessario esplorare gli obiettivi, i bisogni e le sfide dei beneficiari, ma anche conoscere le loro esperienze, i successi e le difficoltà che vengono affrontate per far emergere potenziali spunti per le storie.

2. Identificare il pubblico di riferimento. Ogni organizzazione ha un pubblico o più pubblici di riferimento. Conoscerne le caratteristiche, gli interessi, i valori, gli aspetti emotivi capaci di attivarli è importante per individuare le storie e gli spunti più adatti alla loro sensibilità. Le storie che racconta l'organizzazione devono generare una connessione a livello personale con il target a cui vengono raccontate.

3. Brainstorming. Coinvolgete persone di differenti reparti dell'organizzazione e aprite un confronto libero per far emergere idee, punti di vista e temi non convenzionali che possano arricchire la comunicazione dell'organizzazione e renderla maggiormente condivisa e completa.

4. Fare sintesi. Non tutte le idee e gli spunti devono tradursi in una comunicazione verso l'esterno. Quanto emerso nel lavoro di brainstorming deve essere organizzato e perfezionato in base alla rilevanza, al potenziale impatto, ai valori e agli obiettivi che l'organizzazione o la singola campagna deve promuovere. Evocare emozioni, creare legami e stimolare il coinvolgimento degli stakeholder sono elementi prioritari.

5. Sviluppare il tema. Per arrivare a una storia (a molte storie) è necessario classificare le idee emerse, aggregandole per temi e categorie, facendo emergere i punti in comune e le unicità. Ogni tema deve rappresentare un aspetto specifico del lavoro, dei beneficiari o dell'impatto dell'organizzazione.

Il capitale di contenuti così organizzato è la base per la comunicazione dell'organizzazione.

Agli spunti, alle idee e ai temi ora è necessario dare una forma, affinando il linguaggio, definendo il tono di voce con cui l'organizzazione vuole comunicare e modulando la comunicazione in base alle caratteristiche dello strumento scelto e del target di destinazione.

Nel corso del processo creatività, pertinenza e risonanza emotiva dovranno trovare un equilibrio, che potrebbe variare a seconda della comunicazione specifica e dell'obiettivo, mettendo a disposizione dell'organizzazione una gamma diversificata di storie utili a coinvolgere, entrare in contatto con i donatori e generare un impatto duraturo.

Alcuni spunti pratici

Mittente: le organizzazioni sono fatte di persone. Falle parlare e rendi umana la tua comunicazione.

Oggetto: che sia quello di una email o la frase stampata sulla busta di una lettera, saranno le parole che danno inizio a una conversazione: usale per incuriosire, dare anticipazioni del contenuto, falle parlare.

Personalizzazione: il digitale e la tecnologia oggi permettono di creare comunicazioni massive che parlano alle singole persone. Usa le personalizzazioni per riscaldare i messaggi dell'organizzazione.

CTA: la chiamata all'azione deve essere una e una soltanto. Scegli quale azione vuoi far compiere al tuo stakeholder e orienta il contenuto per portarlo esattamente lì.

P.S.: viviamo in un tempo veloce e ricco di sollecitazioni, siamo portati a ottimizzare il nostro tempo e a cercare in pochi secondi il punto cruciale di un messaggio. Usa il P.s. per ribadire la CTA del tuo messaggio. Su tante parole è quello che viene letto sempre.

Immagini: Inseriscile per aggiungere valore emozionale e non solo come elemento decorativo.

Icone: Possono aiutare a rendere subito chiaro quello che si vuole comunicare, sono dei facilitatori.

Bold e sottolineati: Guida la lettura inserendo bold e sottolineati nel copy. Le parole messe in evidenza è bene portino un messaggio di senso compiuto.

Elenchi puntati: Le liste di contenuto facilitano la lettura e sono tra gli elementi su cui si pone maggiore attenzione.

Le organizzazioni sono come organismi: un sistema vivente di organi vitali, ognuno dei quali svolge un ruolo fondamentale per la salute dell'insieme.

Imparare a conoscere e far funzionare al meglio questi singoli elementi è fondamentale per far crescere la promozione del dono, ma farli lavorare al meglio insieme è quello che renderà la raccolta fondi delle organizzazioni una vera occasione di sostenibilità e di coinvolgimento.

L'importanza dei social network e della comunicazione online

di Erik Senesi

Introduzione

Nell'era digitale odierna, i social media sono diventati un'arma indispensabile per la raccolta fondi nel settore non profit. Le organizzazioni possono ora raggiungere e coinvolgere un pubblico globale attraverso questi canali, condividendo contenuti e creando connessioni emotive profonde con i sostenitori. In questo capitolo esploreremo l'importanza della comunicazione online negli sforzi di raccolta fondi e come le organizzazioni possono utilizzare i social network per massimizzare il loro impatto.

Mi presento

Sono Erik Senesi e in qualità di fondatore di Flipup e consulente di marketing digitale, posso considerarmi un professionista all'avanguardia nel campo dei progressi digitali fin dal 2012. Con la creazione di Flipup nel 2019, ho rivoluzionato l'approccio al marketing digitale per numerose associazioni ed aziende. La mia esperienza si estende al ruolo di docente nel programma master dei Promotori del Dono, dove mi cimento a dare formazione a nuovi fundraiser nel Social Media Marketing per il non profit.

Mantenere una presenza online

Per sfruttare efficacemente i social media a fini di raccolta fondi, è cruciale per le organizzazioni mantenere una presenza online coerente ed interattiva. Pubblicare regolarmente contenuti di qualità ed impegnarsi attivamente con i follower aiuta a mantenere visibile e rilevante l'organizzazione.

Ricordati: Quantità batte la qualità: più sei presente più è probabile che vieni ricordato.

Strategie specifiche delle piattaforme

Diverse piattaforme social richiedono strategie personalizzate per massimizzare il loro impatto potenziale sugli sforzi di raccolta fondi. Ti faccio un elenco delle piattaforme e di come utilizzarle.

Instagram: Instagram è particolarmente efficace per l'interazione diretta attraverso storie quotidiane, Reels accattivanti che attirano nuovi follower e pubblicazioni regolari che informano e intrattengono la comunità.

Usalo più spesso che puoi andando a raccontare la vita quotidiana dell'associazione, punta a crearti un piano e coinvolgi il tuo pubblico con informazioni coinvolgenti.

LinkedIn: LinkedIn svolge un ruolo vitale nel connettersi con il settore aziendale. Condividere storie di successo e mostrare come le attività dell'organizzazione abbiano impatti tangibili può ispirare le aziende a sostenere finanziariamente queste cause. Genera dei contenuti con dei tagli un po' più professionali e attira sempre di più utenti che possono avvicinarsi alla tua causa.

YouTube: Utilizzare YouTube per creare contenuti che rispondano alle domande degli utenti può estendere la portata e l'efficacia delle campagne di raccolta fondi. Questi video dovrebbero essere informativi ma anche coinvolgenti emotivamente, incoraggiando gli spettatori a condividerli e fare donazioni.

Se crei video su Youtube, a contrario delle altre piattaforme, questi video permangono nel tempo. Al posto di essere un fruitore di contenuti molto legati al tempo, l'utente si informerà guardando i nostri contenuti partendo da una domanda che farà nel motore di ricerca.

Ogni contenuto che genera visibilità spontanea è sempre una vittoria per chi gestisce i canali Social. Ma come si fa a generare un contenuto virale che sia in grado di propagarsi da solo?

Ora ti elencherò 6 principi che ricorrono sempre in contenuti che hanno virali. Non devono essere tutti presenti all'interno del contenuto ma più riusciamo a utilizzarne più avremo probabilità di raggiungere il maggior numero di utenti.

I sei principi della viralità di Berger

Per creare contenuti virali che si diffondono ampiamente attraverso i social network, le organizzazioni dovrebbero considerare questi sei principi:

1. Valuta sociale: Condividere storie di successo o dati significativi aumenta il prestigio sociale di coloro che sostengono la causa, motivando gli altri a fare lo stesso. Facendo così chi sarà coinvolto sarà più propenso a parlare della causa.

2. Stimoli: Mantenere la causa nella mente dei sostenitori attraverso pubblicazioni regolari e aggiornamenti aiuta a mantenere il loro coinvolgimento.

Anche solo usare sempre la stessa grafica o fare delle pubblicazioni cadenzate aiuta a generare degli stimoli e ricordi inerenti alla causa.

3. Reazioni emotive: I contenuti in grado di suscitare forti emozioni, come gioia per aver raggiunto un traguardo o empatia per una storia commovente, sono più propensi a essere condivisi.

Essere veri e raccontare le storie aiuta anche a diminuire la distanza con i follower e generare più interazioni.

4. Visibilità pubblica: Incoraggiare i follower a condividere pubblicamente i loro

impegni, come partecipare ad eventi o fornire testimonianze, aumenta la visibilità e attira nuovi sostenitori.

Più utenti vedono, condividono o interagiscono con il nostro contenuto aumenta la probabilità che la notizia venga divulgata.

5. Valore pratico: Fornire consigli utili o informazioni che i follower possono applicare nella loro vita quotidiana migliora la condivisione e l'interazione.

Semplicemente se diamo valore, riceviamo valore.

6. Storie: Raccontare storie avvincenti con chiari archi narrativi rende i messaggi più memorabili e condivisibili.

Se quando creiamo dei contenuti, non diamo l'informazione tutta e subito ma cerchiamo di far appassionare il nostro utente, mantenendolo anche un po' in suspense porta ad avere più interazione e più curiosità verso la nostra causa.

Dall'interesse alla donazione

Sviluppare una strategia strutturata che guidi le persone disinteressate a diventare follower, poi contatti nel sistema di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e infine donatori è fondamentale. Ogni fase del processo dovrebbe essere attentamente curata per garantire una transizione senza intoppi che aumenta il numero di donatori. In sequenza, attira l'utente verso la tua causa, appassionalo, dagli qualcosa in cambio del suo contatto, nutrilo con dei contenuti e infine fallo diventare un donatore.

L'importanza del CRM

Implementare un efficace sistema CRM consente alle organizzazioni di gestire ed analizzare le interazioni con potenziali donatori e sostenitori. Un buon CRM supporta la comunicazione personalizzata e la segmentazione del pubblico, elementi chiave per campagne di raccolta fondi mirate ed efficaci.

Avere un database è un valore inestimabile, più utenti hai all'interno più probabile che la tua raccolta possa avere successo.

Apprendimento continuo

In questo paesaggio digitale in continua evoluzione, la formazione continua nel marketing digitale è essenziale. Come consulente e formatore, ho sempre enfatizzato l'importanza dell'apprendimento continuo sia per me stesso che per i miei studenti. La capacità di adattarsi ed imparare dalle nuove tendenze di mercato è cruciale per rimanere competitivi ed efficaci negli sforzi di raccolta fondi.

La formazione in campo digitale non deve partire necessariamente un corso strutturato, basterebbe cominciare a seguire dei professionisti del settore sui social network o leggere blog di settore per rimanere aggiornati.

Nuove strategie digitali

Con l'evoluzione digitale costante, le strategie di raccolta fondi devono adattarsi continuamente. Integrare nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale per approcci personalizzati ai donatori o utilizzare l'analisi dei big data per comprendere le tendenze delle donazioni sono solo alcune delle tecniche che le organizzazioni possono sfruttare per migliorare la propria efficacia.

Cerca di utilizzare un sistema, anche gratuito, di intelligenza artificiale che ti possa supportare e velocizzare nel tuo lavoro. Ora ci sono veramente tanti strumenti che supportano e ti agevolano nei processi.

Misurare l'impatto

Le associazioni possono monitorare l'efficacia delle loro strategie sui social media attraverso analisi per ottenere informazioni su quali tattiche generano donazioni e coinvolgimento. Questo approccio basato sui dati consente il miglioramento delle campagne e massimizza l'efficacia delle future iniziative.

Ciò che non misuri non puoi migliorarlo

Sfide e soluzioni

Iniziare: Per molte organizzazioni, fare il primo passo nel mondo digitale può sembrare spaventoso. Creare un piano dettagliato per l'attivazione dei social media con obiettivi chiari e strumenti appropriati può agevolare questa transizione.

Buttati, cominciare sei già a metà del tuo lavoro, non pensare che debba essere tutto perfetto, comincia a pubblicare e ad analizzare quello che funziona e cerca sempre di migliorarlo. Ricordati, la quantità batte sempre la qualità.

Costruire relazioni online: I social network dovrebbero essere utilizzati non solo per chiedere supporto, ma anche per raccontare storie che generano empatia e coinvolgimento. La chiave è creare contenuti che narrino l'impatto sociale dell'organizzazione, coinvolgendo emotivamente i follower e incoraggiandoli a diventare ambasciatori della causa.

Il nostro cervello tende a non fare differenza se vede un volto tramite uno schermo o dal vivo, la cosa migliore per generare dei contenuti è "metterci la faccia". Trova un ambassador che può parlare della tua causa o comincia a parlarne tu!

Sostituire gli incontri tradizionali: Con il tempo limitato disponibile per gli incontri fisici, i social media offrono un'alternativa efficace per mantenere i donatori regolarmente informati e coinvolti, trasformando ogni post in un'opportunità di interazione.

Cerca di essere più presente possibile, organizza appuntamenti online, dirette e webinar per creare una community vicina alla tua causa ma ricordati sempre di coinvolgerla.

Conclusioni: Implementando una gestione intelligente dei social media, utilizzando in modo strategico contenuti video ed adottando approcci narrativi coinvolgenti, le

organizzazioni possono non solo mantenere il coinvolgimento dei donatori esistenti, ma anche convertire nuovi follower in donatori.

Queste strategie sono essenziali per le associazioni che cercano di ampliare la loro base di supporto e aumentare l'efficacia delle loro campagne di raccolta fondi. Adattare continuamente le strategie attraverso l'apprendimento continuo, abbracciare nuove tecniche digitali, misurare l'impatto attraverso analisi e superare le sfide ad ogni fase: queste sono azioni che consentono alle associazioni di sfruttare veramente il potere dei social network e della comunicazione online negli sforzi di raccolta fondi.

Spero di averti dato dei buoni consigli per far sì che tu possa cominciare a fare i primi passi nel mondo dei social media o se sei già attivo usa i principi della viralità per raggiungere più persone possibili.

I Social Media sono una leva che devi sempre avere nelle tue raccolte fondi, perché riescono, con la giusta strategia, ad amplificare il tuo messaggio fino dove non puoi nemmeno immaginare.

Il telemarketing per il fundraising

di Davide Cedro

Fare telemarketing per il fundraising è una cosa che si impara, come tante altre cose, **con la pratica e la costanza**. All'inizio può non essere facile: passerai attraverso l'esperienza delle prime chiamate, magari telefonando in apnea, con un po' di tensione e di imbarazzo, ma poi, se segui qualche consiglio e soprattutto fai un bel po' di pratica, **proporrai con competenza, emozione e passione a un potenziale donatore o a un già donatore di contribuire alla tua bella Causa**. Questo serve alla Causa? **Sì, ma anche a chi dona**.

È come in un film in cui troviamo, in una delle prime scene, il protagonista – ovviamente il tuo donatore – che riceve una chiamata sul suo cellulare: si susseguono una serie di peripezie che contraddistinguono il cosiddetto viaggio dell'Eroe, in cui **il tuo donatore (interagendo con la tua Organizzazione)** reagisce agli stimoli, **cambia e cresce interiormente, fino ad arrivare a connettersi a quella parte di sé più semplice, aperta e altruista che gli permette di vivere, attraverso il dono, una fortissima esperienza che vibra di bellezza e di gioia**. La nuova quotidianità che ne consegue vede lui migliore in un mondo altrettanto migliore.

Ci sono tre Qualità che puoi sviluppare se vuoi raccogliere fondi al telefono (qualità che puoi approfondire anche grazie al Master Promotori del Dono, in cui ho il piacere di insegnare): le cito brevemente, con qualche esempio di applicazione diretta.

Il Focus

A – Chi chiamare

Essendo un promotore del dono focalizzato, **ti chiederai chi chiamare**: parti dalla **piramide dei donatori**. Vuoi chiedere una prima donazione? Vuoi fidelizzare chi dona già? Motivare i donatori già fedeli a donare di più, e magari diventare Grandi?

B – Perché chiamare

Un'altra buona domanda è perché chiamare: chiederai per Ringraziare? Per dare il benvenuto o il bentornato, invitare a un evento, fare loro qualche domanda o chiedere un parere? Per sapere COME STANNO in questo periodo? **Scrivi il tuo obiettivo**.

E poi guarda il database: che storia di donatore ha? Quali interazioni precedenti? Non è che non vuole essere chiamato?

C – Lo script

Lo script è il documento da cui la tua azione telefonica deve partire ed è come una Poesia ispirata: prenditi del tempo per scriverlo bene, **rendilo una dichiarazione d'amore appassionata** e poi studiatli e ripeti le frasi che consideri più efficaci. **Usalo però come una bussola:** lo script è una Bussola perché lo leggi **nel momento in cui non ti viene cosa dire** (nelle prime chiamate magari per imbarazzo, nelle ultime per un po' di stanchezza). Non seguirlo alla lettera quindi, non è un copione teatrale ma una traccia per la tua improvvisazione... e anche un appiglio se si divaga ad esempio. Non sai da che parte iniziare per scriverlo? **Prendi dalle organizzazioni migliori!** Ci sono tante bozze da prendere come base, che vanno bene per qualsiasi Causa. Poi, dopo averlo scritto, puoi fare un test dal vivo al telefono e modificarlo: i migliori script che abbia mai fatto sono un compromesso tra quelli iniziali "teorici" e le modifiche conseguenti all'azione sul campo.

D – Quel che puoi controllare

Pensa che se **raggiungi 100 contatti, in media riuscirai a parlare con circa 50 di loro, e di questi doneranno circa 4-5 persone:** è come per le matrioske russe, una dentro l'altra, e tu punti a quella più piccola.

Attenzione a non cedere alla frustrazione se non rispondono, noto che dipende anche dalla giornata: sono fattori che non controlli, accettalo.

Focalizzati su ciò che puoi controllare: non puoi prevedere quante persone risponderanno al telefono, e quindi quanti contatti utili farai. Ma puoi chiederti **quanti contatti riesci a raggiungere – semplicemente a raggiungere – in un'ora.** Fai un test se non lo sai: prendi e chiama per un'ora e conta quanti contatti fai. Mettiamo che ne raggiungi 10. Partendo da questo test, **stabilisci un obiettivo non irraggiungibile né troppo facile** (non 15 né 8 contatti). Prova a raggiungerne 12, ma calcola sempre che non sai chi con chi parlerai.

Ti può servire come tua tabella di marcia interiore, e non certo per sentirti frustrato se non raggiungi l'obiettivo.

Da tot numeri in un'ora **puoi porti degli obiettivi per la settimana, il mese e così via,** fino alla fine della campagna telefonica che stai conducendo. **Così saprai a quale porto vorrai approdare,** per usare una metafora di Seneca... e questo ti permetterà di cogliere più facilmente dei venti favorevoli per le tue vele.

E – Esiti e Note

Scrivi l'Esito e le Note: scrivi queste due cose, durante e/o subito dopo ogni chiamata. L'esito è un dato quantitativo: l'ideale è che sia di una parola e standardizzato. **Individua quei sei/sette esiti, che fotografano altrettante situazioni con le quali possono chiudersi le tue chiamate,** e usali. Ti serviranno per conteggiare in breve tempo e quindi monitorare l'andamento dell'attività, e variano di campagna in campagna.

Le note invece sono qualitative e possono essere discorsive: puoi scriverci le tue

impressioni e le emozioni che ti sembra di trovare nel tuo interlocutore, ma anche qualsiasi informazione utile su di lei/lui. Ha subito una perdita? Deve fare un intervento? Ha difficoltà in questo momento? Scrivilo. Non solo ti imprimerai una traccia indelebile nella tua testa creando la Relazione, ma **queste informazioni ti serviranno per vivere questa persona come una vecchia conoscenza, che richiamerai fra qualche mese.** Io spesso nelle note scrivo: *risento fra un mese per Relazione e promemoria.* Fra un mese le/gli chiederò come è andato l'intervento chirurgico di cui mi parlava... e rimarrà costante un'implicita Richiesta (promemoria appunto). *Io una donazione ve la faccio, lei mi è stato vicino in questo periodo di lock down. Grazie anche per questo.* Questa signora me l'ha detto chiaro. Più di così...

F – Giri di chiamate

Quante volte passerai sui tuoi contatti? Tre? Cinque? C'è chi al quarto/quinto giro risponde, come se niente fosse, e fate un'ottima chiacchierata. E poi c'è anche chi proprio rispondere non vuole, anzi rifiuta la chiamata senza rispondere. Ci sta: ci sono tanti scocciatori fastidiosi... puoi far pace con il fatto di sembrare uno di loro, anche se tu eserciterai molta gentilezza.

G – Consigli Tecnici

Prenditi il tempo: a parte chi fa come me, che chiamo molto spesso durante il giorno, a qualsiasi altro fundraiser **può servire associare una fascia oraria – decisa prima – alle chiamate,** un tempo preciso in cui chiamerò (con attenzione alle dovute pause, soprattutto nel periodo iniziale della pratica dell'attività). Potresti anche associare **una postazione precisa alle chiamate** (o una disposizione diversa delle cose sulla scrivania, se la postazione è unica): in questo modo dirai a te stesso *PhoneRaising modalità ON! Provate a fermarmi.*

Come promotore del dono ben focalizzato puoi chiederti anche che telefoni avete, gli strumenti del mestiere insomma: che telefoni usate in sede? Hanno un bel display in cui vedi il numero di chi chiama, o il numero che stai digitando per chiamare? Una bella cronologia delle chiamate, dalla quale con un tasto puoi ri-digitare un numero già composto precedentemente? O richiamare un numero che ti ha cercato?

La positività/motivazione

Un atteggiamento positivo – tenacemente positivo direi – è la seconda Qualità che individuo come essenziale per svolgere un'attività di questo tipo: lo si può mettere in pratica predisponendosi positivamente alla chiamata, proprio in quel momento.

Dì il suo nome prima di chiamare: stai per chiamare MARIO... cosa starà facendo Mario? Pre-empatizza con MARIO! Inizia a sorridere.

A – Saluta col cuore

Il messaggio "Saluta col Cuore" è un concetto essenziale a mio parere: quando senti squillare dall'altra parte, metti gli occhi a cuore come nell'emoticon. Trova il tuo modo personale per farlo: in questo modo non sarà forzato. **Sorridi e rendila**

un'abitudine: io non riesco più a non sorridere se sto chiamando.

Dopo esserti presentato, ringrazia per qualcosa: perché ha lasciato i suoi dati, per una donazione, per l'interesse. La stessa cosa alla fine della chiamata, anche solo per l'attenzione dedicata. Per questo dico spesso che nel telemarketing il ringraziamento deve essere “a panino”: **le fette di pane del sandwich sono i GRAZIE che dirai**, momenti di gratitudine come cornice positiva della chiamata.

Chiama per nome, con naturalezza. Ricorda che **il Suo nome è musica per te:** se hai già pronunciato il suo nome prima, come scrivevo, dovresti riuscire a dirlo con naturalezza. Lei/lui non lo sa ancora, ma per te è già un vecchio amico da abbracciare con le parole.

Ricordati di respirare: soprattutto nei momenti in cui non parli, attua dei bei respiri profondi. Stai eretto sulla sedia, rilassati e cura anche la postura.

B – Ascolta col cuore

Un aspetto comunicativo ulteriore da curare è quel che io chiamo “**Ascolta col Cuore**”, ovvero l'Ascolto.

Quando il tuo interlocutore parla metti attenzione, non fare altro nel frattempo: pendi strategicamente dalle sue labbra. In quel momento il donatore è la tua/il tuo innamorato. Ti spiego meglio: pensa alla gestione moderna dei clienti da parte delle aziende profit, magari le aziende che sono marchi consolidati, che arrivano addirittura a essere il simbolo di una certa tipologia di prodotto. Il loro servizio clienti è tutto basato sul far vivere al cliente un'esperienza eccezionale, anche nell'assistenza telefonica che gli si fornisce, e gli operatori preposti sono ampiamente formati su questo. In più, nel non profit tu non hai a che fare con clienti che, per logica di scambio commerciale, esigono un prodotto o un servizio, bensì con donatori che sostengono aiuto, cura e accoglienza ai più svantaggiati: non ti sembra il caso che meritino di essere serviti e riveriti ancora di più? In fondo sono loro a rendere possibile la tua e la vostra azione.

E l'ascolto deve essere attivo: *Certo... capisco... mi spiace... ooh... aha?* **L'ascolto è Attivo perché interagisci e reagisci attivamente a quel che ti dice.** Tu sei con lei/lui e vuoi che ti racconti la sua vita e i suoi sogni di Dono.

Aspetta che finisca di parlare, dai ritmo alla chiamata, come se danzassi con il tuo interlocutore, in un tango in cui, quando lui avanza, tu ti sposti indietro e viceversa.

Abbi un atteggiamento neutro, senza pregiudizi: non farti influenzare dalla voce, dagli intercalari, dalle inflessioni.

In un corso anni fa sentii il messaggio: chi domanda comanda. **Facendo domande darai una direzione alla chiamata, nello stesso tempo facendolo sentire importante.**

Fai anche domande chiarificatrici: *se ho capito bene, mi corregga/correggimi se sbaglio, mi sta dicendo che...* **e riassumi quel che ti ha detto, chiedendo conferma.** Riassumere funziona molto bene anche quando, dopo che hai chiesto direttamente, lui ti ha dato una risposta: puoi riassumerla subito dopo, sottolineando la sua intenzione – qualunque sia – e dimostrando di averlo ascoltato.

In tempo reale **prendi nota delle informazioni:** ha subito una perdita? Problemi di salute? Appuntati come le/gli va il lavoro, ma prendi solo appunti brevi, che integrerai e completerai subito dopo la chiamata.

E infine abbi Pazienza o impara a svilupparla: i respiri profondi cui accennavo prima ti serviranno anche davanti a eventuale maleducazione, chiusure brusche e anche, all'opposto, prolissità. Escine indenne e ossigenato!

La flessibilità/resilienza

La terza Qualità che può aiutare a fare la differenza in un'attività come questa è la Resilienza.

Intendo dire in pratica, ad esempio, “**adattati a quel che trovi**”: ha risposto ma sta mettendo subito giù pensando al solito venditore? **Vai dritto al punto:** *Non è una vendita, vogliamo solo ringraziarla! Sono ... di ... ETS.*

In quel momento è in riunione? *Ah certo, no problem, la chiamo in un altro momento.* Ricorda che il protagonista di questo viaggio dell'Eroe è lui.

A – La frustrazione e la Sfida

Molti dicono che fare una serie di chiamate a contatti non caldissimi può essere davvero frustrante: *Non mi interessa, non compro niente, ho già tutto, sono in riunione...* **prova a vedere la cosa con occhi nuovi.** Fai in modo che questo ti attivi, come una sfida, o che almeno non scalfisca la tua solida serenità.

Puoi vedere il raggio di Sole tra le nuvole: **su mettiamo venti chiamate statisticamente ce n'è almeno una che ti aiuta a sentirti orgoglioso di quello che fai, per la tua bellissima Causa.** Quella chiamata varrà tutti i tentativi precedenti, sarà appunto un raggio di Sole tra le nuvole se le darai la giusta importanza.

In fondo **il vero scopo del fundraising è creare e mantenere Relazioni** condividendo la bellezza della tua Causa. Per questo **semina e non preoccuparti di raccogliere.** Concentrati sulla semina: quello è il tuo compito, e non finisce quando ti dicono di no. Abbracciale virtualmente, queste Persone che senti, e **giudica la tua giornata dai semi che pianti.**

Lascia andare chi non è pronto: non attaccarti alle cose “negative” e passa avanti: a un certo punto imparerai a ringraziare e salutare sereno. **Chi oggi non è pronto a donare lo sarà domani.**

B – La Richiesta

Solitamente divido il momento preciso della Richiesta, nella chiamata, in cinque fasi: a - La richiesta a mio parere deve iniziare con **una frase, della durata di massimo tre/quattro righe di script, che spiega il problema**, con qualche numero.

b - **Emoziona in negativo:** dopo la spiegazione (breve) anche un po' numerica, passa a emozionare: i tuoi beneficiari come vivono il problema? Cosa vedi, che rumori senti? Che sensazioni provano loro? **Le tue parole devono essere accompagnate dal tuo tono, che insieme al ritmo di voce DEVE CAMBIARE, da quando spieghi a quando emozioni.**

c - **Emoziona in positivo:** a un certo punto **annunci una bella notizia, una soluzione:** *grazie a questo i beneficiari potranno ... e si sentiranno...* anche qui il tono e il ritmo della tua voce cambiano, ma IN POSITIVO.

d - **Chiedi precisamente**

Sull'onda dell'emozione positiva ti sposti su di lei/lui, sul donatore: **ti stai rivolgendo a lei/lui perché è Speciale.** *Con tot euro al mese garantisci...* (importante: usa il presente e non il condizionale) e **comunichi l'impatto preciso** e positivo della donazione. *Pensi di poter essere dei nostri?*

e - Silenzio

E dopo questa domanda stai in silenzio. Attenzione a non riempirlo, lascialo pensare e rispondere.

Se è un no rilancia: se dice NO può darsi tenda a giustificarlo, e tu **non fare mai mancare comprensione ed empatia.** *Certo, capisco,* e poi – se avverti che ci sta e che non è fuori luogo – rilancia: *se lo senti più adatto a te, con tot euro garantisci...*

Chiedi perché no? Se dice ancora NO e non te l'ha ancora detto... *posso sapere il motivo?* Ti può essere utile saperlo, e lo chiederai con un tono neutro e curioso.

Alla fine strappa un sì! *Va bene Valentina, a prescindere dalle donazioni a noi fa piacere averti trovata. Se hai piacere ti teniamo aggiornata via email sull'aiuto che diamo, va bene?* Difficilmente dicono di no a questo. Così **la chiamata finisce con un SÌ, con un GRAZIE e con un saluto cordiale:** è tutta Relazione che si mantiene.

C – La gestione delle obiezioni

Il wing chun è un'arte marziale, uno stile di kung fu che ho avuto modo di praticare. Un esercizio elementare di questo stile prevede che, se la mano del tuo avversario di fronte a te preme, tu non ti opponi a questa pressione ma la asseondi, afferrandogli il polso fino a fargli perdere l'equilibrio. Questa mi sembra un'ottima metafora per la gestione delle obiezioni: **invece di opposti frontalmente, segui il tuo interlocutore per poi arrivare a guidarlo.** E come lo fai?

Mostrici comprensione ed empatia in relazione all'obiezione, e poi senza una congiunzione avversativa (un MA o un però che toglierebbero potere alla comprensione che hai appena mostrato) **lo guidi ancora sulla bellezza del progetto,** sull'entusiasmo della soluzione... sempre stando attento all'obiezione che ti ha portato.

Riassumere quel che ti ha appena detto può esserti utile: *Se ho capito bene, mi corregga/correggimi se sbaglio, mi stai dicendo che ha difficoltà economiche... proprio per questo molto spesso riceviamo donazioni che non sono alte. Tieni a conto che con tot euro garantisci...*

Sfalda l'obiezione: potrebbe dirti “Non posso in questo periodo”. *Capisco. Cosa intendi precisamente? Il tuo lavoro forse è stato influenzato da... e quindi ti sei sentito preoccupato per le spese?* Qui è importante avere un tono sinceramente curioso e non giudicante. “Mi richiami più avanti”. *Va bene. Cosa ti impedisce di decidere ora?*

C'è una tecnica di comunicazione e storytelling che si chiama Feel, Felt, Found: *Capisco come ti senti, io mi sentivo esattamente così un anno fa: diffidente. Poi ho*

avuto modo di parlare con i responsabili dei progetti e di conoscere quel beneficiario, e allora mi sono sentito molto più tranquillo su dove vanno a finire i fondi. Ti è chiaro?

Puoi anche ammettere una debolezza, se la gestisci in un certo modo. “Ho sentito che il vostro direttore prende molti soldi, troppi per i miei gusti” *È vero, hai ragione: la/il nostro direttore prende questi soldi e non sono pochi. Lo farò presente al prossimo consiglio e mi farò portavoce di quello che mi dici Valentina. Del resto il nostro direttore è una persona molto preparata, non l'abbiamo scelto a caso, e grazie anche alla sua guida siamo riusciti ad aiutare molte più persone quest'anno. Guarda cosa siamo riusciti a fare...*

Conclusioni

Per quel che posso raccontare finora, il Donor Care – o meglio, Donor Love – non è solo una azione telefonica di intrattenimento romantico per i donatori, ma porta, oltre che un minor tasso di attrition rate (diminuisce cioè la “caduta” o lo smarrimento del donatore) e quindi uno maggiore di retention (i donatori tendono a rinnovare di più le loro donazioni), **delle belle sorprese a livello di raccolta fondi.** È successo **per un gruppo di donatori che sono stati oggetto di un bel trattamento telefonico:** non solo fatto da me, ma da una decina di volontari appassionati, pieni di gratitudine e desiderosi di sapere come stavano e se avevano ricevuto un certo mailing o una dem. Il risultato? Da 1700 donazioni arrivate da queste persone nel 2019, ne sono arrivate 1900 nel 2020, ma più che altro da 48mila euro ne sono arrivati 84mila!

Senza dubbio vale la pena provare, non credi?

Grazie per avermi letto fin qui, buone chiamate e Ascolta col Cuore!

**LE SFIDE
DI UNA
PROFESSIONE**

La promozione del dono e la valutazione

di Massimo Conte

Anche solo scorrendo i titoli dei contributi raccolti in questo volume ci si può rendere conto di quanto la promozione del dono sia un processo complesso che chiama in causa molte dimensioni dell'agire e del vivere sociale. Oggetti sociali così complessi hanno bisogno di essere guardati con una certa attenzione per comprendere i processi che li attraversano, così come quelli che contribuiscono a generare. La proposta del mio contributo è quella di utilizzare la valutazione come un'occasione per approfondire e per moltiplicare le letture di quanto ruota intorno alla promozione del dono. Sono anni in cui, anche nel mondo dell'azione sociale, si è allargata l'attenzione verso la valutazione e i processi a questa collegata, fino a far diventare la valutazione dell'impatto delle organizzazioni una delle chiavi di volta della riforma del Terzo settore. Il lettore interessato, quindi, può ormai fare riferimento a una letteratura (tanto di carattere accademico, quanto divulgativo) sempre più vasta e sempre più intrecciata con esperienze italiane, a livello nazionale come a livello locale. Per permettere una lettura delle mie riflessioni consapevole del quadro in cui si parla di valutazione, il capitolo comincia da una ricostruzione di cosa si intende per valutazione, per arrivare a dettagliare alcuni oggetti valutativi specifici per la promozione del dono e fare una proposta di metodo.

Un'introduzione alla valutazione

Partiamo da una definizione abbastanza classica di valutazione, fissata fin dai primi contributi di Claudio Bezzi⁹⁵, secondo cui la valutazione è l'insieme delle attività utili a esprimere un giudizio argomentato tramite processi di ricerca che ne costituiscono l'elemento essenziale e imprescindibile di validità e di affidabilità.

Il giudizio argomentato, che esprimiamo attraverso le attività di ricerca valutativa, è orientato a sostenere il ciclo dell'azione alimentando i diversi processi che lo caratterizzano: i processi decisionali, i processi di *accountability*, i processi riflessivi e di apprendimento. Agire implica prendere costantemente decisioni, alcune di queste contribuiscono agli scenari di lungo periodo e strategici, mentre altre sono legate al qui e ora e alla soluzione di problemi contestuali. Attivare processi valutativi ci con-

sente di attribuire un senso e una direzione alla nostra azione per comprendere come modularla e riorientarla, per comprendere come orientare le risorse a disposizione, per comprendere come è necessario generare dei risultati intermedi che preparino il campo a quelli finali. I processi di *accountability* fanno riferimento al modo in cui diamo conto della nostra azione, dell'impiego delle risorse e della generazione dei risultati. In molti casi sono processi in cui siamo chiamate o chiamati a dar conto perché la nostra azione è legata a un decisore o a un finanziatore che ci chiede di mostrare come abbiamo impiegato le risorse messe a disposizione. È ben ricordare, però, che in campo sociale ogni volta che interveniamo, non importa a quale scala, stiamo agendo su un piano che è profondamente pubblico, che riguarda beni pubblici e collettivi. Soprattutto, buona parte delle questioni con cui ci troviamo a che fare tocca il piano dei diritti individuali e collettivi. In questo quadro, dare conto del modo in cui agiamo e degli esiti che generiamo è un modo per assumerci la responsabilità pubblica e trasparente della nostra azione. Infine, i processi riflessivi e di apprendimento. Ogni nostra azione nel mondo genera informazioni, a partire dalle informazioni su come il sistema in cui agiamo risponde alla nostra azione. Queste informazioni sono, a tutti gli effetti, meccanismi di retroazione che ci mettono in condizione di imparare e di agire con maggiori conoscenze e con maggiori consapevolezza. La ricerca valutativa ci dà l'opportunità di rileggere criticamente la nostra azione, consentendo di valorizzare gli apprendimenti e trasformandoli in orientamenti all'azione.

Per poter valutare dobbiamo avere preliminarmente chiara la teoria che sostiene il modo in cui intendiamo agire perché ogni azione sociale avviene all'interno di sistemi complessi, pieni di processi di influenza reciproca e di meccanismi di retroazione. Esplicitare la nostra teoria del cambiamento ci costringe a ricostruire le nostre logiche d'azione, per esempio: ci costringe a riflettere sul contesto in cui stiamo agendo e sui processi che lo attraversano, esplicitando gli elementi che possono essere delle opportunità, dei vincoli, dei rischi o delle resistenze; ci costringe a esplicitare le risorse che utilizzeremo e il modo in cui vorremmo trasformare in azione per dare conto della loro adeguatezza; ci costringe a esplicitare i meccanismi attraverso cui pensiamo che applicare quelle risorse genererà i cambiamenti; ci costringe a esplicitare i cambiamenti che vorremmo vedere generati e il modo in cui sono collegati alle risorse che abbiamo a disposizione.

Nella pratica valutativa o, meglio, nel modo più diffuso di fare valutazione, esplicitata la teoria del cambiamento è possibile trasformare gli elementi in indicatori, ovvero in elementi misurabili che rappresentano informazioni numeriche, semplici o elaborate (in senso statistico), su un fenomeno o un concetto più complesso, non suscettibile di essere rilevato direttamente. Per intendersi, non è possibile rilevare direttamente la coesione sociale di un territorio ma è possibile dire che sono aumentate le associazioni di volontariato (ammesso di essere in grado di esplicitare la teoria del cambiamento che spiega in che modo le associazioni di volontariato contribuiscono alla coesione sociale). Chiameremo indicatori di realizzazione gli indicatori che ci

aiutano a dare concretezza a cosa stiamo facendo con le risorse a disposizione e chiameremo indicatori di risultato gli indicatori che aiutano a dare concretezza ai cambiamenti che stiamo generando, alcuni dei quali potremmo definire impatti⁹⁶. Ricordiamoci, però, che si possono condurre valutazioni anche senza fare ricorso agli indicatori, come nelle valutazioni fortemente qualitative e basate su approcci narrativi. Insomma, il fatto che quelli basati su indicatori siano gli approcci più diffusi non li rende né gli unici, né quelli migliori: come sempre, la scelta dipende dai contesti e dalle esigenze, così come la qualità dipende dal rigore metodologico.

In modo concreto, per condurre una valutazione abbiamo bisogno di passare attraverso alcune fasi che distinguo solo a scopo analitico perché nella realtà sono spesso fortemente collegate e perché retroagiscono le une sulle altre. Vediamole velocemente, per punti:

- l'esplicitazione della teoria del cambiamento, ovvero la ricostruzione delle logiche d'azione;
- l'identificazione e l'analisi dei soggetti interessati o stakeholders, compresi i soggetti beneficiari dell'azione, facendo emergere le loro aspettative e i loro posizionamenti rispetto all'azione;
- l'identificazione degli indicatori (un passaggio che, ovviamente, faremo se utilizziamo approcci valutativi basati sugli indicatori) e la costruzione degli strumenti per la loro rilevazione;
- la conduzione delle attività valutative, in modo coerente con gli approcci e i metodi che stiamo adottando (per esempio attraverso la raccolta di questionari, di schede, di relazioni, piuttosto che attraverso la conduzione di interviste in profondità o di laboratori valutativi);
- l'analisi e l'elaborazione delle evidenze emerse, attraverso l'esplicitazione dei significati frutto dell'attività di valutazione;
- l'utilizzo di quanto emerso dalla valutazione tanto sul fronte della disseminazione quanto sul fronte dei processi decisionali e dei processi organizzativi.

Nella letteratura sulla valutazione troverete molti strumenti a disposizione e la descrizione più dettagliata dei diversi passi da compiere per una valutazione. Da parte mia, voglio sollecitare la vostra attenzione su un paio di aspetti che nella pratica di ricerca valutativa mi sono sempre sembrati centrali.

Il primo è ricordarsi che raccogliere dati non è sufficiente. La differenza tra misurare e valutare è che nella valutazione usiamo i risultati della misurazione per esprimere un giudizio, ovvero per dare significati ai dati raccolti. Non basta dire che abbiamo fatto venti ore di formazione o dire che l'ottanta per cento delle persone ha superato l'esame: occorre dire cosa queste misurazioni (che siano numeri o percentuali) hanno a che fare con la nostra teoria del cambiamento, cosa ci dicono dell'azione che abbiamo intrapreso e quali indicazioni per il futuro ci possono offrire.

Un altro aspetto da sottolineare è che ogni azione sociale coinvolge una pluralità di soggetti, a partire dalle persone o dai contesti a cui rivolgiamo la nostra azione. Nel paragrafo precedente ho usato volutamente il plurale significati perché una pluralità di soggetti esprime una pluralità di significati. I portatori di interesse (alcuni dei quali sono portatori di diritto) sono portatori di significati, di chiavi di lettura, di posizionamenti rispetto all'azione sociale che realizziamo. Per questo è così importante che in qualche punto dei processi valutativi ci sia la preoccupazione di coinvolgere i diversi soggetti e di raccogliere i loro punti di vista.

La raccolta dei dati, l'esplicitazione dei significati, l'attenzione alla pluralità dei soggetti coinvolti: tre elementi che dal mio punto di vista ci portano tutti verso lo stesso tema. La vera informazione, quella che innesca uno scarto informativo e attiva processi di retroazione, si basa sulla produzione di differenze. Il dato raccolto rispetto a quello atteso, il valore assunto oggi da una misura rispetto a quello assunto domani, i diversi significati attribuiti alla nostra azione da parte dei diversi soggetti coinvolti. La domanda valutativa è una domanda complessa che richiede di produrre differenze ricche di informazione. La domanda valutativa suona come una domanda complessa: a quali condizioni, per quali soggetti e in quali contesti, con quale intensità quello che faccio genera cambiamenti? E con una postilla, ci sono i cambiamenti desiderati, quelli inattesi, quelli indesiderati, alcuni dei quali talmente indesiderati da essere percepiti come contraddittori o negativi.

Un'ultima osservazione: la valutazione è un'attività di ricerca applicata! È un'attività, ovvero ha bisogno di diventare flusso organizzativo, ha bisogno delle risorse necessarie, dei tempi necessari, delle competenze necessarie, dei ruoli necessari, dei flussi informativi necessari. È applicata, ovvero ha bisogno di essere utilizzata, di essere trasformata in apprendimenti diffusi e condivisi e di avere ricadute nei processi decisionali. La concretezza della valutazione non sta tanto in quello che viene fatto, ma nel modo in cui si usa concretamente ciò che emerge dalla valutazione.

La valutazione della promozione del dono

Con queste considerazioni in mente, possiamo guardare più da vicino come realizzare la valutazione di un'iniziativa di promozione del dono. Nel testo vi propongo degli indicatori da utilizzare, ma ricordatevi che si può fare valutazione anche senza indicatori. Ve li propongo perché gli indicatori hanno due vantaggi: li potete confrontare nel tempo e vi costringono a costruire dei flussi organizzativi per raccogliere i dati. Partiamo dall'ipotesi che il lavoro di mappatura delle relazioni, di analisi dei donatori potenziali e di definizione degli obiettivi come degli strumenti sia stato già fatto. Il lavoro di pianificazione rappresenta l'equivalente della teoria del cambiamento da utilizzare come traccia per la nostra valutazione.

Nella mia esperienza di valutazione delle attività di promozione del dono ci sono almeno quattro diverse dimensioni che vanno tenute presenti:

- i cambiamenti nelle dimensioni relazionali, perché la proposta del dono è una proposta che riguarda la qualità delle relazioni e il modo in cui queste sono modificate dal ciclo della promozione del dono;
- la qualità del processo di promozione del dono, a partire dall'adeguatezza, dall'efficacia e dalla sostenibilità delle attività e degli strumenti utilizzati;
- l'esperienza della promozione del dono da parte dei soggetti chiamati a donare, compresa la loro esperienza quali donatori;
- i ritorni negli investimenti nella promozione del dono.

L'elenco delle dimensioni che potrebbero essere al centro della valutazione mostra la promozione del dono come una delle forme attraverso cui si esprimono le culture e le strategie delle organizzazioni che lo promuovono, attraverso cui si costruiscono legami all'interno delle comunità, attraverso cui i soggetti agiscono nel mondo sociale che abitano e vivono identità personali e collettive, attraverso cui si compiono investimenti che mirano alla produzione delle risorse necessarie ad agire. Nei processi di valutazione della promozione del dono è davvero importante avere in mente questa pluralità per agire processi complessi che non riducano l'oggetto dono a una sola dimensione.

La dimensione relazionale può essere valutata vedendo come cambiano nel tempo le relazioni con i soggetti che coinvolgiamo nei processi di promozione del dono. Potremo usare strumenti di base come un database relazionale, strumenti dialogici come la *stakeholder analysis*, strumenti sofisticati e strutturati con la *Social Network Analysis*, ma, indipendentemente dagli strumenti e dalle tecniche, tendenzialmente guarderemo due cose. La prima è la struttura delle nostre relazioni: aumentano o diminuiscono i soggetti con cui entriamo in relazione, ci sono nuovi soggetti, ci sono soggetti con cui torniamo ad avere una relazione dopo che questa si è interrotta, c'è una diversificazione tra i soggetti con cui siamo in relazione? La lettura della struttura delle nostre relazioni può essere trasformata in indicatori, ve ne segnalo alcuni:

- la percentuale di nuovi donatori sul totale dei donatori;
- la percentuale di donatori ritornati sul totale dei donatori (donatori che donavano, che hanno interrotto le donazioni e che riprendono a donare);
- il tasso di ricambio dei donatori, calcolata come la differenza tra i nuovi donatori e i donatori che hanno smesso di donare divisa per il totale dei donatori. Un indicatore utile per comprendere come agisce il ricambio delle relazioni, facendoci ragionare della sostenibilità nel tempo del modo in cui proponiamo il dono quale elemento della relazione tra noi e i soggetti;
- la percentuale di donatori in base a diversi criteri di classificazione sul totale dei donatori. Dei criteri di classificazione potrebbero essere la taglia del dono, la storicità della donazione, piuttosto che la natura giuridica o la dimensione territoriale.

Spendo solo una parola in più sul tema dei nuovi donatori. È molto diverso sapere se la donazione verso di noi ha sottratto donatori ad altre organizzazioni o ad altre buone cause, se la donazione verso di noi ha spinto un soggetto a raddoppiare la propria propensione al dono, se la donazione verso di noi è un vero e proprio esordio al dono. Sono tre modi di essere nuovi donatori verso di noi che acquistano un significato sociale molto diverso. Nell'ottica della generatività e della corresponsabilità nostre verso l'ecosistema sociale in cui agiamo poter leggere l'impatto della nostra proposta di dono è davvero importante.

Accanto alla struttura dobbiamo leggere le dinamiche relazionali e i comportamenti concreti (compreso il dono) che esprimono la qualità delle relazioni. Per esempio, possiamo costruire un sistema di indicatori che ci consenta di valutare la qualità delle relazioni attraverso:

- la percentuale di donatori sulla base della loro condivisione della causa intorno alla quale stiamo costruendo la proposta del dono sul totale dei donatori;
- la percentuale di donatori che hanno aumentato la periodicità o la taglia del dono sul totale dei donatori;
- la percentuale di donatori sulla base del loro ingaggio rispetto alle azioni che proponiamo loro (pensiamo, per esempio ai tassi di conversione degli strumenti di comunicazione o nella comunicazione dei social) sul totale dei donatori.

L'ingaggio dei donatori è una chiave interessante anche per analizzare la dimensione dell'efficacia delle strategie organizzative e comprendere in che modo la nostra azione verso i soggetti donatori sia coerente con il loro livello di ingaggio e di coinvolgimento. In fin dei conti, ci aspettiamo che ogni gesto nei loro confronti rappresenti uno stimolo a cui possa corrispondere una reazione che confidiamo possa essere coerente con le nostre aspettative e le nostre intenzioni. Possiamo, quindi, misurare l'ingaggio dei soggetti donatori attraverso le conversioni del modellamento del comportamento atteso in comportamento effettivo. Per esempio, potremmo utilizzare come indicatori:

- la percentuale di destinatari delle comunicazioni (la newsletter, piuttosto che una campagna *dem*) che interagisce positivamente con la comunicazione sul totale dei destinatari;
- la percentuale di utenti unici che interagisce con la comunicazione online sul totale dei destinatari;
- la percentuale di utenti unici che arriva a donare online sul totale degli accessi.

Le metriche della conversione possono essere arricchite in modo coerente con il nostro piano di comunicazione. Non sono le uniche a rappresentare un modo per leggere la dimensione dell'ingaggio. Altre riguardano direttamente il dono, per esempio:

- la percentuale di donatori che donano ripetutamente nel corso dell'anno sul totale dei donatori;
- la percentuale di donatori che trasformano la propria donazione da occasionale a ricorrente (per esempio attraverso l'addebito diretto periodico sul proprio conto corrente bancario) sul totale dei donatori.

Questi indicatori, a cui potreste aggiungerne altri basati sulla vostra esperienza e sulla coerenza con il vostro piano di promozione del dono, leggono l'ingaggio attraverso una modifica del comportamento di dono orientato verso una relazione più stretta con la proposta del dono. L'ingaggio potrebbe essere talmente rafforzato da mostrare non solo una modifica del comportamento di dono, ma una modifica del ruolo dei soggetti a cui ci rivolgiamo. Se fosse coerente con la nostra pianificazione strategica della promozione del dono, per esempio, potremmo vedere quanti soggetti donatori diventano loro stessi promotori del dono, mettendo a disposizione tempo, competenze, contatti, reputazione.

Valutare l'esperienza dei soggetti a cui ci rivolgiamo consente un migliore e più coerente disegno delle forme di interazione alla ricerca non solo di una maggiore qualità delle risposte ricevute, ma anche di un maggiore benessere dei soggetti che coinvolgiamo in una relazione costruita intorno al dono. Ogni forma di interazione è una forma di relazione e di comunicazione e il nostro compito è renderla un'esperienza accessibile, sostenibile e di qualità. L'attenzione alla qualità dell'esperienza è uno dei modi che abbiamo per evitare che la promozione del dono abbia una natura estrattiva di risorse e per promuovere una relazione generativa e di benessere. Alcune informazioni sono possibili chiedendo direttamente ai soggetti a cui ci stiamo rivolgendo cosa ne pensano delle interazioni che proponiamo. Per esempio, potremmo avere come indicatori:

- la percentuale di donatori che dichiarano coerente le modalità di interazione con i propri valori (si pensi a tutto il tema della privacy, intesa come tutela degli spazi privati e non invasività, o al tema del corredo fotografico che sollecita il dono);
- la percentuale di donatori che dichiarano l'accessibilità delle modalità di interazione proposte loro;
- la percentuale di donatori che dichiarano adeguate le forme di interazione proposte loro.

Abbiamo, infine, la dimensione dell'investimento per comprendere in che modo la promozione del dono può essere letta sul piano dei suoi ritorni economici. È chiaro che i ritorni della promozione del dono non sono limitabili alla dimensione economica: basti pensare al ritorno sociale, per esempio nei termini di una maggiore sensibilizzazione e di una maggiore mobilitazione intorno ai valori e alle buone cause che promuoviamo, o al ritorno organizzativo, per esempio nei termini di una maggiore crescita professionale e di struttura della nostra organizzazione. È evidente, però, che

un'organizzazione investe nella promozione del dono anche per raccogliere risorse economiche in grado di aumentare la propria autonomia, di aumentare la propria sostenibilità e di aumentare la propria capacità di azione. Inevitabile, quindi, che alcune delle metriche da utilizzare siano legate proprio all'aspetto economico. Tra i tanti indicatori possibili ve ne propongo due che, nella loro sinteticità, mi sembra possano essere di aiuto nel miglioramento della capacità di progettazione e di pianificazione delle attività di promozione del dono:

- la percentuale di fondi raccolti sull'obiettivo di raccolta;
- il ritorno dell'investimento, calcolato con la formula che prevede al numeratore la differenza tra il totale dei fondi raccolti e il totale degli investimenti e al denominatore il totale degli investimenti fatti.

Il primo indicatore ci costringe a ragionare sulla credibilità e sulla sostenibilità degli obiettivi di raccolta, non solo sulla nostra capacità di raccogliere. Non dobbiamo usarlo, insomma, solo per misurare la nostra efficacia, ma anche per trovare il giusto equilibrio tra i nostri bisogni e la capacità dei sistemi relazionali in cui siamo inseriti di rispondere ai nostri bisogni. Nell'ottica di una relazione non esclusivamente estrattiva questa domanda sulla sostenibilità dei nostri bisogni e dei nostri obiettivi dobbiamo proprio porcela.

Il ritorno dell'investimento è un indicatore solo apparentemente semplice. In realtà, richiede la consapevolezza su come definire gli investimenti e richiede la capacità di compiere delle scelte organizzative per delimitare il perimetro degli investimenti da prendere in considerazione e per costruire il flusso informativo necessario. Insomma, dobbiamo scegliere cosa considerare investimento e capire come poterlo tracciare nel suo valore economico: due passaggi tutt'altro che banali e che influenzano decisamente la qualità del calcolo. Il modo in cui ci avviciniamo al ritorno dell'investimento, però, è anche un interessante elemento di cultura organizzativa, vorrei soffermarmi un attimo su questo e spendere qualche riga. La promozione del dono è un processo di innovazione, ma innovare vuol dire anche accettare che i ritorni saranno di medio o di lungo periodo. Ogni innovazione inizialmente genera un aumento del disordine all'interno della nostra organizzazione, compreso un aumento dei costi, piuttosto che un aumento dei ritorni: alle innovazioni raramente si accompagnano processi lineari, più di frequente si accompagnano processi complessi fatti anche di interruzioni, di ripensamenti, di nuovi inizi. È bene avere chiari questi aspetti per evitare tanto un'idea magica della promozione del dono, quanto le frustrazioni organizzative nel momento in cui la realtà ci dice che la costruzione delle relazioni, della reputazione, delle competenze, degli strumenti richiede tempo.

Chiaramente, la proposta di indicatori che vi ho fatto richiede la capacità di avere sempre una fonte del dato: un database da cui trarre le informazioni, le analitiche delle piattaforme che utilizziamo, i bilanci delle campagne che realizziamo e della

nostra organizzazione, i questionari da rivolgere ai soggetti che coinvolgiamo nella promozione del dono. Cercare le metriche necessarie a valutare, ovvero gli indicatori che possono aiutarci a esprimere un giudizio valutativo a partire da evidenze, non è sufficiente, però.

La valutazione, lo dicevamo nella prima parte del capitolo, vuol dire esprimere giudizi argomentati per i quali la pluralità di portatori di interesse e la pluralità dei punti di vista rappresentano una ricchezza da valorizzare. Soprattutto perché la promozione del dono riguarda la qualità del legame e delle relazioni con i diversi portatori di interesse.

Per questo è necessario chiedersi come alimentare il dialogo con i diversi portatori di interesse perché possano contribuire con i loro significati alla nostra valutazione. Periodicamente, diamoci la possibilità di indagare da vicino questo aspetto: potremmo fare interviste, condurre laboratori, somministrare questionari. L'importante è costruire una interlocuzione che valorizzi il punto di vista dei soggetti con cui interagiamo e che ci aiuti a capire come è letta la proposta di relazione che sta dietro la promozione del dono in tutte le dimensioni costitutive, da quelle valoriali a quelle comunicative, da quelle organizzative a quelle strumentali. Certo, è più facile farlo con i soggetti a noi più vicini e con cui abbiamo relazioni più calde, ma il mio invito è di metterci in una posizione di relativo minore confort per sollecitare la partecipazione al dialogo anche di quei soggetti che sappiamo avere una posizione più critica o con cui abbiamo fatto più fatica, perché in quella critica e in quella fatica ci sono informazioni preziose.

Ecco, spero di avere fornito delle bussole sufficientemente buone, tali da spingervi a sperimentarvi in processi di valutazione e ad approfondire il tema. Da parte mia non resta che augurarvi buon lavoro!

95 Bezzi C., Il disegno della ricerca valutativa, FrancoAngeli, 2001

96 Esula, però, da questo contributo la spiegazione di come possiamo intendere il concetto di impatto e cosa intendiamo per valutazione d'impatto. Rimandiamo alla letteratura disponibile sull'argomento

Abitare i paradossi: il promotore del dono come ruolo di frontiera

di Luigi Castelli e Paolo Magatti

Ogni ruolo organizzativo, come nodo di relazioni in un dato contesto sociale, è chiamato a fornire risposte alle attese di vari interlocutori interni ed esterni al sistema con i quali interagisce. Ciò significa che, con diversi gradienti di intensità, ciascun ruolo è fisiologicamente impegnato a gestire conflitti dovuti ad aspettative non sempre convergenti e coerenti. Pensiamo, a titolo esemplificativo, al ruolo di un coordinatore di servizio di una cooperativa sociale: esso dovrà tenere conto delle tempistiche e dei criteri di efficienza imposti dal Consiglio di amministrazione e, al tempo stesso, rispondere alle aspettative degli operatori, ciascuno dei quali avrà necessità specifiche legate a obiettivi professionali e di crescita oltre alla conciliazione dei propri tempi di vita e di lavoro⁹⁷. Adottando uno sguardo attento alle “dinamiche interne” ad ogni titolare di ruolo e recependo la lezione della socioanalisi, possiamo inoltre sottolineare come ogni ruolo organizzativo produca in chi lo detiene, ad un livello non sempre consapevole, una tensione interna determinata dalle componenti prescrittive e discrezionali del ruolo stesso, che riattivano emozioni di base (persecutorie, depressive e confusionali) le quali richiedono un costante lavoro psichico di rielaborazione⁹⁸.

Il soggetto detentore di un ruolo è pertanto *naturalmente* immerso in un campo di forze, interne ed esterne, che lo espongono a continue negoziazioni.

Nella nostra esperienza di consulenti e formatori abbiamo constatato come tale situazione di conflittualità, per quanto riguarda il promotore del dono, si radicalizzi e assuma una forma particolarmente evidente, fino a configurarsi come una condizione che possiamo definire *paradossale*.

Nei racconti dei promotori del dono incontrati sul campo, abbiamo colto come il loro compito primario, ossia il pro-muovere, il muovere-avanti, il far avanzare – quindi il diffondere e sviluppare la cultura del dono – comporti un vissuto complesso che, dal nostro punto di vista, necessita di essere riconosciuto ed adeguatamente elaborato. Il rischio altrimenti è quello di creare un cortocircuito che può dare luogo ad agiti, malintesi ed equivoci che minano il senso, l’efficacia e la comprensibilità della loro azione.

Riteniamo anche che muoversi su un terreno paradossale (e ambiguo) possa costituire una caratteristica peculiare che rende il promotore un ruolo profondamente innovativo e per certi aspetti *eversivo* rispetto ad alcuni assunti e modelli mainstream. Intendiamo per *paradosso*, in senso pragmatico, una condizione indecidibile sul piano della logica classica, che tuttavia apre degli spazi inediti di pensiero e di azione. Recuperando il senso originario del termine (parà = contro, doxa = opinione), il paradosso si presenta come “ciò che è contrario all’opinione dei più”⁹⁹: una condizione potenzialmente ricca di senso che va abitata senza la pretesa di essere “risolta” secondo una logica lineare, semplicistica, da “problem solving”.

Ma quali sono i paradossi ai quali è esposto il promotore del dono e che possono essere assunti come elementi emergenti che caratterizzano la cultura del dono e ne specificano la sua originalità e complessità? In quali ambiti queste dimensioni paradossali si esprimono?

Il primo ambito riguarda il *processo* del donare.

È evidente che, come ci insegna il pensiero sistemico della Scuola di Palo Alto, chiedere ad una persona di donare può contenere in sé un’ingiunzione paradossale, in quanto pone il potenziale donatore nella condizione di mettere in questione la natura essenzialmente spontanea del proprio atto donativo. In altre parole, egli è posto nella posizione di non sapere in quale misura il proprio donare sia, in via prioritaria, una risposta all’ingiunzione (come nel caso della richiesta “sii spontaneo!”¹⁰⁰) oppure riguardi un proprio desiderio autentico. La consapevolezza da parte del promotore di muoversi su questo terreno scivoloso è fondamentale perché consente di leggere la relazione promotore-donatore da un punto di vista terzo, o “meta”, aprendo spazi di interazione meno esposti ad automatismi e a pattern impliciti.

Più in generale, la dinamica del dono può essere vissuta – nella sua forma pura – come un’espressione incondizionata di gratuità, che tendenzialmente esclude una relazione di reciprocità¹⁰¹. Non si è dei “veri” donatori se non si dona senza alcun desiderio di ritorno e riconoscimento. Sappiamo tuttavia dagli studi antropologici, a partire dall’opera fondativa di Mauss¹⁰², che il processo del dono, lungi dall’essere una forma di transazione monodirezionale, stabilisce una relazione di reciprocità e di fiducia, che funge da base del legame sociale e che si costituisce secondo una dinamica circolare. Non c’è dono senza restituzione, anche se tale restituzione non va intesa secondo le regole dell’“equivalenza mercantile”, bensì sul piano del “valore di legame”¹⁰³. Non vogliamo in questa sede entrare in tematiche molto articolate e ampiamente dibattute in campo antropologico, ma ci preme sottolineare come il promotore del dono, anche da questo punto di vista, si collochi in una dimensione complessa perché si pone come fautore di una pratica e portavoce di una cultura che si caratterizzano come forma di scambio alternativa e parallela a quella meramente “mercantile”, ma entro un contesto sociale ed economico dove il dono rischia di essere relegato nel ruolo ancillare di supporto/sostegno/paravento alle logiche prevalenti della razionalità strumentale.

In questo quadro si colloca il secondo ambito *paradossale* cui è sottoposto il promotore del dono: l’economia del dono sollecita un ripensamento delle teorie economiche dominanti¹⁰⁴.

Se da un lato il primato dell’economia sulla persona viene considerato come un fatto naturale, l’economia del dono problematizza criticamente la questione considerandola un dato tutt’altro che scontato.

Il consumo inteso come valore utilitaristico soggettivo genera inevitabilmente un *loop* caratterizzato da continua insoddisfazione e frustrazione, mentre l’economia del dono è volta alla dimensione comunitaria inclusiva di potenziali forme inedite di solidarietà e di soddisfazione individuale.

Se il dono può essere considerato un fatto sociale volontario e gratuito che crea legami generativi incondizionati, i legami sociali indotti dal consumo riproducono rigidamente la dinamica debitore-creditore che implica l’obbligo di estinzione di un debito contratto *colpevolmente* dagli individui¹⁰⁵.

Il terzo ambito nel quale si può esprimere la dimensione *paradossale* – pertanto stimolante – del promotore del dono riguarda le *pratiche organizzative* e le modalità con cui esercitare una funzione di *leadership trasformativa* nei contesti istituzionali di appartenenza.

Nel corso dei processi consulenziali e formativi rivolti alla comunità dei promotori che abbiamo condotto in questi anni è emerso con evidenza, sulla base dei resoconti e del lavoro sui casi portati dai partecipanti, che la principale sfida che il promotore si trova ad affrontare nel momento in cui viene inserito in un contesto organizzativo riguarda la possibilità di guadagnare un “riconoscimento” del proprio ruolo, sia sul piano operativo sia su quello simbolico. Viceversa, l’assenza di riconoscimento, soprattutto da parte dei vertici e dei ruoli apicali, si è palesata frequentemente come la maggiore fonte di disagio e di sofferenza.

Il promotore, in quanto portavoce della “cultura del dono” è implicitamente, e in alcuni casi anche esplicitamente, portatore di un “discorso altro” rispetto alle pratiche organizzative ancora predominanti, fondate sulla gerarchia e sulla verticalità¹⁰⁶. Il dono, come sostiene J. T. Godbout¹⁰⁷, rimanda ad una circolazione non basata sull’equivalenza ma sull’eccedenza, sul supplemento. Nei contesti organizzativi tale “scarto” può essere letto come il surplus di relazioni, emozioni e significati che scaturiscono, in modo imprevedibile e non pianificabile, dall’apertura e dal contatto con l’altro. Anche a livello del micro-sistema organizzativo, il circuito del dono emerge per sottrazione, come elemento residuale, rispetto alla dimensione “burocratica” (il potere istituito rappresentato dagli organigrammi) e a quella “economica” (ogni ruolo vale per il lavoro che produce). La cultura del dono pertanto implica la co-costruzione di legami e di scambi che si realizzano trasversalmente e in modo rizomatico rispetto ai diversi livelli organizzativi. La mappa del potere, in altre parole, non coincide *tout court* con i flussi (emotivi, relazionali e di senso) che la pratica del dono tende a instaurare nell’organizzazione. Ciò non significa che il promotore non debba sviluppare

una raffinata competenza di lettura e di interpretazione dell'organizzazione (propria e altrui) e dei meccanismi di potere che la governano. La capacità di porsi in rapporto con le figure apicali e riconoscere, in modo non ingenuo, quali sono e come si orientano i processi di *governance* costituisce un fattore fondamentale per il conseguimento del proprio compito primario; in altre parole, al promotore del dono è richiesto di assumere una "vista camaleontica" a 360° sull'organizzazione, che ne colga sia le dimensioni informali e trasversali, che eccedono dalla strumentalità, sia quelle formalizzate in ruoli e funzioni e connesse agli effettivi processi decisionali.

Rispetto ai tempi e ai ritmi dell'organizzazione, che oggi sono sempre più caratterizzati dalla velocità e dall'esigenza di rispondere secondo parametri di efficienza ed efficacia, il promotore si trova nuovamente in una posizione ambivalente. Da un lato, infatti, la diffusione di una sensibilità collettiva verso la cultura del dono ha bisogno di adeguati spazi e tempi di sedimentazione, rielaborazione, dialogo e riflessione che non possono essere compressi in funzione di un risultato immediatamente conseguibile. Ogni processo di cambiamento culturale necessita di tempi lunghi e richiede pazienza e costanza affinché si creino le condizioni per un superamento delle fisiologiche resistenze. Dall'altro il promotore, per ottenere riconoscimento e quindi per incrementare i propri spazi di agibilità, ha bisogno di rendere visibili e misurabili gli esiti della propria azione in un tempo relativamente breve. Esempio paradigmatico è la "campagna di Natale", che costituisce per molti promotori una sfida alla quale non si può rinunciare e che costituisce, agli occhi dei vertici, una cartina di tornasole rispetto al valore generato dall'introduzione di questo nuovo ruolo.

Il promotore, pertanto, non solo si trova collocato contemporaneamente in due ordini temporali, di lungo e di breve periodo, ma è anche sollecitato a costruire la propria azione organizzativa in modo tale da far percepire ai propri interlocutori che il livello micro (la singola campagna) sta all'interno di un quadro di più ampia portata (la cultura del dono), che apre questioni ed interrogazioni relative al senso e al significato profondo del lavoro in campo psico-sociale.

Ulteriormente, il promotore del dono quotidianamente vive le contraddizioni di un terzo settore in crisi e alla ricerca di una nuova identità, per poter rivitalizzare i valori originari in una direzione propulsiva.

Se da un lato viene formalmente dichiarato il principio della cooperazione e dell'integrazione come buona pratica all'interno di strutture piatte e reticolari, di fatto verticalità e gerarchia sono ancora le parole d'ordine declinate nella gestione organizzativa.

Il principio di responsabilità individuale si scontra con vincoli decisionali sovraordinati, veri e propri colli di bottiglia che paralizzano il sistema e l'iniziativa personale. Rispetto al passato, dove il legame con l'istituzione era prevalentemente fondato su dimensioni ideali e valoriali (spesso incarnate dalla presenza di un leader-fondatore carismatico), oggi la richiesta di una fedeltà totalizzante confligge con istanze individuali che non si risolvono nell'appartenenza istituzionale e con rapporti di lavoro basati sulla precarietà contrattuale o su salari non adeguati al livello di professionalità richiesto.

L'indebolimento del legame con l'organizzazione fa sì che spesso l'esperienza dei lavoratori sia caratterizzata da vissuti di estraneità, indifferenza e fungibilità: una condizione ben lontana da quella auspicata dai paradigmi che pongono le persone al centro dell'impresa in un contesto di benessere organizzativo¹⁰⁸.

Autonomia, libera espressione creativa del singolo e valorizzazione delle competenze distintive di ciascuno difficilmente vengono coniugate con l'esigenza efficientistica dell'organizzazione; i dispositivi di sviluppo di saperi e intelligenze sono prevalentemente relegati alla dimensione individuale-privata invece che a processi formativi e di apprendimento collettivi e comunitari. Il promotore del dono, pur nei limiti del suo mandato, può svolgere una funzione di *fluidificazione e consolidamento* (altro paradosso!) del legame tra individuo e organizzazione, giocandosi come interfaccia tra i processi di riconoscimento delle singolarità (ogni dono è unico) e quelli di valorizzazione del legame come fattore collettivo (il donare come processo sociale transindividuale).

A conclusione di questo contributo, vorremmo ribadire come il promotore del dono sia in primo luogo un agente di cambiamento organizzativo: considerando la molteplicità (di dimensione, finalità, storia ecc.) degli enti entro i quali si può trovare ad operare, egli è chiamato in primo luogo a sviluppare ed esercitare la *capacità di osservare* senza pregiudizi le pratiche organizzative delle quali è partecipe per coglierne gli *elementi emergenti* che possono fungere da ostacolo o, viceversa, da leve per il cambiamento. Adottare uno sguardo micro sull'organizzazione e sui processi che la attraversano (domandarsi e domandare: come viene gestita una riunione? Come si partecipa ad un'équipe? Come viene presa una decisione? ecc.) ci sembra sia il primo passo per aprire spazi di riflessività nell'istituzione e, auspicabilmente, per inaugurare modi diversi/alternativi di fare le cose, dando ospitalità ad *emozioni-relazioni-significati* che, viceversa, adottando una logica completamente conformata al primato della gerarchia, della strumentalità e dell'algoritmo inesorabilmente finiscono per essere poste in secondo piano o addirittura completamente obliterate.

Il promotore del dono, ponendosi in una posizione di frontiera, in uno spazio intermedio, tra movimento degli affetti e circolazioni di beni e servizi, mantiene il sistema organizzativo lontano dall'equilibrio¹⁰⁹, favorendo l'apertura ad un'interrogazione radicale sul senso del produrre/consumare e sull'esigenza di ricostruire pazientemente e di custodire, nel lavoro quotidiano, le fondamenta del legame sociale. Egli sollecita continuamente la riflessione sul senso della missione che spinge il singolo e il gruppo a lavorare concordemente, rifuggendo letture lineari dei fenomeni organizzativi per orientare il sistema verso l'adozione di un paradigma di pensiero complesso.

Bibliografia

- Avallone F., Paplomatas A., Salute organizzativa, Milano, Raffaello Cortina, 2005.
- Boni S., Orizzontale e verticale. Le figure del potere, Milano, eléuthera, 2021.
- Dalmasso G. (a cura di), A partire da Jacques Derrida, Jaca Book, Milano 2007.
- Fornero G. (a cura di), Dizionario di Filosofia di Nicola Abbagnano, UTET, Torino, 1998.
- Forti D., Varchetta G., L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Godbout J.T. (2000), Lo spirito del dono, Bollati Boringhieri, Torino, 2002.
- Mauss M. (1950), Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche, Einaudi, Torino, 2002.
- Stimilli E., Debito e colpa, Feltrinelli, Milano 2015.
- Telmon M., La differenza praticata. Saggio su Derrida, Jaca Book, Milano, 1997.
- Watzlawick P., Istruzioni per rendersi infelici, Feltrinelli, Milano, 1990.

97 Attualmente le istanze individuali e i bisogni di autorealizzazione incidono profondamente e ridefiniscono alla radice il rapporto individuo/organizzazione, come i recenti fenomeni delle “grandi dimissioni” e del “quit quitting” mettono in evidenza in modo inequivocabile.

98 Vd. Forti D., Varchetta G. (2001), *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

99 G. Fornero (a cura di), *Dizionario di Filosofia di Nicola Abbagnano*, UTET, Torino, 1998, p. 792.

100 P. Watzlawick, *Istruzioni per rendersi infelici*, Feltrinelli, Milano, 1990.

101 M. Telmon, *La differenza praticata. Saggio su Derrida*, Jaca Book, Milano, 1997.

102 M. Mauss (1950), *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, Einaudi, Torino, 2002.

103 J.T. Godbout (2000), *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, 2002, p. 230.

104 Vd. G. Dalmasso (a cura di), *A partire da Jacques Derrida*, Jaca Book, Milano 2007.

105 E. Stimilli, *Debito e colpa*, Feltrinelli, Milano, 2015.

106 S. Boni, *Orizzontale e verticale. Le figure del potere*, eléuthera, Milano, 2021.

107 Vd. J.T. Godbout, op.cit.

108 F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina, 2005.

109 Godbout, riferendosi alle teorie sui sistemi complessi, parla del dono come “attrattore strano” (J.T. Godbout, op. cit., p. 268).

MASTER PROMOTORI DEL DONO

Un percorso pensato e sviluppato per aiutare gli enti che perseguono finalità d'utilità sociale a cogliere le opportunità che la promozione del dono può offrir loro.

<https://www.promotorideldono.it/master/>

LA PIETRA SCARTATA

Promuovere il dono per costruire comunità

Coordinamento editoriale: Bernardino Casadei – LYASIS EDIZIONI

Finito di stampare nel mese di dicembre 2024

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo senza l'autorizzazione scritta dei diritti e degli autori.

ISBN: 978-88-97292-48-7

In collaborazione con:

