



Scuola Opere 2012/2013 Come gli strumenti realizzano lo scopo dell'opera

22 novembre 2012: "La Raccolta Fondi"

Monica Poletto

Il tema della scuola opere di quest'anno è "Come gli strumenti realizzano lo scopo dell'opera" e – nei quattro incontri – affronteremo il tema della raccolta fondi, dell'organizzazione, della valutazione e degli strumenti di marketing sociale e comunicazione.

Essendo il primo incontro, mi permetto alcune osservazioni sulla scuola e sul tema.

La scuola opere è un **incontro** (tra noi e con delle persone che ci offriranno la loro esperienza) come lo sono quasi tutti i nostri strumenti. L'incontro ci permette di conoscere, di valutare, di allargare la ragione perché è il metodo proprio della conoscenza.

La scuola opere vuole essere un aiuto ad una apertura, un invito alla scoperta, a non fermarsi mai, perché la realtà possa emergere in tutta la sua forza e bellezza. Questa modalità di guardare a noi stessi e alle nostre opere è indicativa ed implica una attitudine particolare: **l'attitudine a porre domande a tutta la realtà**, ai nostri collaboratori, alle persone che aiutiamo, a chi ci sostiene, alle istituzioni con cui collaboriamo. E a porre domande tra noi. Domande perché siamo assetati di comprendere, e di farci comprendere.

Per questo spesso privilegiamo incontri in forma assembleare o racconti di esperienze con cui paragonarci.

In questa edizione parleremo degli **strumenti**. Gli strumenti che utilizziamo per raggiungere lo scopo per cui l'opera esiste – che sono inscindibili dallo scopo ed indispensabili alla sua realizzazione – non sono neutrali.

Questa non neutralità non ha a che fare con un approccio confessionale («Siamo cristiani, dunque utilizziamo strumenti cristiani»), quanto con la tensione a che gli strumenti tengano conto di tutti i fattori della realtà.

L'esperienza cristiana – che per tanti di noi è all'origine della nostra vita e anche della costruzione dell'opera – non introduce qualcosa che nella realtà non c'è, ma aiuta la ragione ad aprirsi a tutto, come vedremo nei racconti di questa sera.

Pertanto, non parleremo di un "*fund raising* cristiano", ma di un modo di fare il *fund raising* che tenga conto di tutti i fattori: dello scopo delle nostre opere, della persone a cui si rivolge... certi che tanto più uno strumento tiene conto di tutti i fattori, tanto più è efficace e serve alla durata dell'opera nel tempo.

Desideriamo imparare a guardare le nostre opere per quello che realmente sono – senza forzature – scoprendone la vera natura e per questo utilizzando strumenti adeguati.

A noi interessa la realtà nella sua originalità e nella sua totalità.

Quelli che proponiamo **non sono MAI modelli**: infatti, non pensiamo che applicando un modello vada tutto a posto, perché sappiamo che ogni strumento risponde alla complessità e diversità della realtà ed è utilizzato da una persona che mette in gioco la sua libertà.

Se i nostri strumenti sono diversi – come tensione - non perché introducono qualche principio astratto ed estraneo alla realtà, ma perché cercano di essere fedeli rispetto a tutto ciò che c'è, **allora sono sempre modificabili**.



È parte integrante dell'utilizzo degli strumenti **la continua verifica** della loro efficacia rispetto allo scopo, senza paura di doverli cambiare – e di dover cambiare noi.

In questo senso, la predisposizione degli strumenti necessita della conoscenza della realtà, mentre la loro verifica approfondisce tale conoscenza, in un dialogo e in un cambiamento continui.

Termino con un nota bene: lo strumento non coincide mai con lo scopo e questo molto spesso è tutt'altro che scontato. E ricordiamo che lo scopo dell'opera non è mai l'opera stessa, ma ha a che fare con le persone che ci sono affidate.

Con le tre testimonianze di questa sera vorremmo approfondire alcuni temi importanti:

l'esperienza del duomo di Milano – forse uno dei più grandi esempi di *fund raising* del periodo – fa emergere con chiarezza la necessità che chi dona si senta coinvolto con l'opera e la senta come un bene per sé.

Don Domenico Mongiello ci racconterà poi di come il *fund raising* e la cura delle relazioni siano aspetti inscindibili e Paola Pozzo di come occorra passare dall'improvvisazione alla professionalità e come questa professionalità richieda innanzitutto una presa di coscienza dei fattori presenti nell'opera e nella realtà in cui essa si colloca.

- MARIELLA CARLOTTI (curatrice della mostra "Ad Usum Fabricae. L'infinito plasma l'opera: la costruzione del Duomo di Milano", presentata al Meeting di Rimini 2012): **la raccolta fondi come modalità di coinvolgimento personale con l'opera – il caso del Duomo di Milano;**

- DOMENICO MONGIELLO (econo­mo generale della *Fraternità Sacerdotale dei Missionari di San Carlo Borromeo*): **la cura delle relazioni nella raccolta fondi – la sistematicità per non disperdere gli incontri;**

- PAOLA POZZO (responsabile *fund raising* – Cooperativa Sociale *Il Carro*): **la raccolta fondi, dalla casualità alla programmazione.**

Mariella Carlotti

CDO al Meeting da qualche anno propone un esempio tratto dalla nostra tradizione artistica per dire il proprio ideale: quest'anno abbiamo raccontato la storia di un cantiere durato sei secoli, quello del Duomo di Milano. Al cuore delle città dell'Europa, le cattedrali medioevali sono il simbolo di un'epoca, i luoghi in cui si incarnò l'ideale di un mondo. Abbiamo raccontato il Duomo come opera di una città, sottolineando in particolare i caratteri della gigantesca operazione di *fund raising* che ne assicurò la costruzione.

ORIGINE E FORMA DEL DUOMO DI MILANO

«*El principio del Domo di Milano fu nel 1386*». Così si legge in una lapide visibile all'interno del Duomo: il 12 maggio 1386 l'Arcivescovo Antonio da Saluzzo annunciava che «*i fedeli con cuore unanime intendevano edificare ex novo la propria cattedrale*», in sostituzione dell'antica Chiesa di Santa Maria Maggiore ormai in rovina.

«*Essendo che la chiesa milanese, fabbricata fin dai primordi sotto l'invocazione [...]della Beata Vergine, sia come lo dimostra l'esperienza, logora e cadente, e i cuori dei fedeli intendano sia fatta riedificare a nuovo, la qual opera è molto costosa: perciò preghiamo Voi tutti e Vi esortiamo nel Signore [...] affinché coi vostri beni facciate pie elemosine, per condurre a fine codesta pia opera.*»



L'Arcivescovo chiede che si contribuisca alla costruzione dell'opera: questa mendicanza favorisce la comprensione del valore dell'opera come casa di tutti.

I milanesi accolsero con entusiasmo l'invito: una città ricca e potente come era diventata Milano in età comunale non poteva non avere una cattedrale degna della sua importanza. Il prestigio delle città si combatteva allora anche a colpi di bellezza: tante grandi città italiane sfoggiavano stupende chiese romaniche e gotiche e Milano da tempo aspirava a dotarsi di quella cattedrale la cui costruzione durerà sei secoli e la cui forma darà alla città una inconfondibile fisionomia.

Tra i primi che assicurarono il sostegno all'opera vi fu il signore di Milano Gian Galeazzo Visconti che il 24 ottobre 1387 concesse l'uso delle cave di Candoglia e la possibilità di trasportare i marmi senza dazio: ne garantiva l'esenzione il marchio «AUF» apposto sui blocchi - «*Ad usum Fabricae*».

Il Duomo di Milano volle imitare nelle sue forme le grandi cattedrali gotiche europee con l'originalità della tradizione ambrosiana.

Oltre 3500 statue di santi, profeti e giganti decorano il tempio e nelle guglie si scorgono volti noti e sconosciuti, fiori, animali: la Chiesa è un popolo che vive il suo cammino al destino guardando i testimoni di Cristo e tutta la realtà come un segno del Creatore.

«*Mariae nascenti*» è scritto sulla facciata: tutta la storia ebraica vi è rappresentata con scene e personaggi il cui ultimo senso si svela in Maria.

All'interno, il cammino verso l'altare è accompagnato da 52 piloni a fascio: il numero richiama le settimane dell'anno e suggerisce che tutto il tempo, illuminato dall'evento dell'Incarnazione, è strada all'eterno. Guardando i grandi piloni che sostengono le volte a crociera, sorprendono i grandi e originali capitelli, a forma di reliquiario con statue di santi, 8 grandi e da 16 a 32 di varia altezza: il cammino della vita è sostenuto dai testimoni di Cristo che ci accompagnano all'incontro con Lui.

Una poesia di Rebora riassume tutto il significato del Duomo

*«Il portentoso Duomo di Milano
non svetta verso il cielo,
ma ferma questo in terra in armonia
nel gotico bel di Lombardia:
mistico afflato va per le navate
la Presenza del Verbo:
e in tripudio di luce all'esterno
nuova umanità saliente sboccia,
e dall'Unica Persona
in vertici di santi rifiorisce
dietro il materno invito di Maria
che da Nascente si fa via via
Assunta; e il popol definisce, e accosta
a sé a farla più vicina, dice
Madonnina.»¹*

¹ Clemente Rebora, 8 settembre 1956.



UN POPOLO E IL SUO DUOMO

«Meglio ancora che encomio, è dovuta riconoscente ammirazione a quei nostri maggiori, che con tanta generosità concorsero a fornire i mezzi per la gigantesca costruzione», declamano gli *Annali della Veneranda Fabbrica del Duomo*, che narrano anno dopo anno personaggi, fatti ed eventi succedutisi nei sei secoli dall'inizio della costruzione della cattedrale. E proseguono: «Senza differenza di classe, tutti accorrevano a portare il proprio obolo per la grande impresa, con le materiali offerte di denaro e robe».

È un ideale comune, continuamente richiamato, che rende tutto un popolo protagonista della costruzione. L'impresa della costruzione di una cattedrale medioevale riempie di stupore persino i più improbabili osservatori moderni. Il grande poeta Giovanni Pascoli rimase così ammirato dallo stupendo duomo di Barga, paese della regione montuosa e povera della Garfagnana in Toscana, da far scrivere in una targa ancora leggibile sulla facciata:

«Al tempo dei tempi avanti il Mille i Barghigiani campavano rosicchiando castagne e fecero il Duomo. Dicevano: in casa mia ch'io salti da un travicello all'altro: benedetta libertà! ma il Duomo ha da essere grande, col più bel pulpito di marmo che si possa vedere. Dicevano: piccolo il mio, grande il nostro!»

La stessa bellezza che colpì Pascoli a Barga commuove chi entra nella Pieve di Romena in Casentino e raggiunge il suo culmine quando l'occhio sorprende, tra le sorprendenti creazioni architettoniche e scultoree, un capitello in cui si legge il nome del committente, il pievano Alberico, e la data con la precisazione «*TEMPORE FAMIS ANNO 1152*»: non si costruiva una pieve così bella perché si era ricchi o perché si viveva in tempi idilliaci: si edificava una pieve così bella in tempo di fame, forse perché era a tutti più chiaro ciò che sazia veramente l'animo.

Tornando a Milano, tutto quello che veniva donato era annotato scrupolosamente nei Registri delle oblazioni: questa **trasparenza** certamente giovò all'impresa. I modi di raccolta furono veramente tanti e vari: dalle cassette e i ceppi messi in ogni angolo della Diocesi, alle questue, ai Trionfi, alle *cantagole*, alle indulgenze e giubilei. Il punto fondamentale di raccolta fu il vecchio altare di Santa Maria Maggiore, dove notte e giorno tre ufficiali della Fabbrica, gli *ebdomadari*, raccoglievano le offerte.

Fin dal principio dei lavori, la partecipazione dei milanesi fu davvero sorprendente. **Tutto concorrevà** all'immensa costruzione: non solo le grandi offerte dei ricchi magnati e delle nobildonne milanesi, ma anche il lavoro delle braccia di chi, droghiere, medico o panettiere, prendeva una giornata per andare ad aiutare «*pro nihilo*» nello scavo delle fondamenta, e, soprattutto, le migliaia di piccole offerte – monetine in rame e bronzo, ma anche i più svariati beni, portati da chi magari non aveva disponibilità di denaro sonante – dal bottone al pezzo di formaggio, dal cavallo alla veste. Dall'analisi puntuale delle migliaia di donazioni emerge come le centinaia e centinaia di piccoli doni di valore anche minimo rappresentarono sorprendentemente la gran parte delle entrate raccolte per la costruzione del Duomo. Più precisamente, prendendo un anno sintomatico il 1400, la cospicua donazione annuale del principe Gian Galeazzo Visconti, pari a 14.000 lire, costituì solo il 16% delle offerte di quell'anno, mentre il restante 84% fu realizzato grazie ai piccoli grandi doni del popolo. Non solo: metà di queste offerte "popolari" provenne da piccoli donatori, di estrazione sociale medio-bassa, non di rado in precarie situazioni economiche e sociali, in



un periodo in cui le continue guerre, carestie e pestilenze spingevano molti ben sotto la soglia della sussistenza. Gente, insomma, che «*viveva in catapecchie e costruiva cattedrali*».

Le quattro storie che racconto sono emblematiche di un popolo intero a cui si deve la costruzione della Cattedrale.

Caterina di Abbiateguazzone, una vecchietta «*poverissima*», ci raccontano i *Registri delle Oblazioni*, aiutava gli operai della cattedrale pulendo le pietre e trasportando mattoni nel «*gerletto*» sulle sue spalle. Una mattina del Novembre 1387 dona all'altare degli oboli la sua unica logora pellicetta con cui si riparava dal freddo. Il giorno seguente, il misero indumento, stimato del valore di una lira dagli «*officiali ebdomadari*», viene bandito agli incanti insieme agli altri doni ricevuti quella settimana. Ma in quel mentre passa di lì un uomo, Manuel Zuponerio, che immediatamente riconosce la pellicetta e si slancia a pagare la lira per riscattarla. Corre poi al cantiere, e, trovata Caterina, gliela rimette sulle spalle.

Quella sera, quando gli «*officiali*» della Fabbrica si trovarono a revisionare le registrazioni di offerte e vendite, intuirono cosa era accaduto: quella donna aveva donato per la cattedrale tutto ciò che aveva. Commossi dal valore infinito di quel gesto, la mandarono a chiamare e le donarono ben tre fiorini d'oro, così che potesse recarsi in pellegrinaggio a Roma, come ardentemente desiderava, per ottenere l'indulgenza proclamata per il giubileo dell'anno successivo.

Marco Carelli era un ricchissimo mercante, un uomo che aveva costruito, partendo da niente, un'enorme fortuna. Il giorno della Festa dell'Assunta dell'anno 1392 l'ormai ultrasettantenne Marco decise di redigere testamento, nominando la Fabbrica erede universale del suo ingente patrimonio, stimato per oltre 35.000 ducati. Si può immaginare l'entusiasmo dei consiglieri della Fabbrica, che osarono chiedere, vista la situazione economica grave del cantiere, un piccolo anticipo al mercante. In tutta risposta Marco, dopo aver ponderato per qualche mese l'ardita richiesta, si presentò di fronte agli sbigottiti consiglieri, donando loro tutto ciò che possedeva.

La sua ingente donazione incise profondamente sul proseguimento dei lavori; nuove opere furono approvate «per la larghezza di mezzi in causa dell'eredità Carelli».

E parte del cospicuo lascito andò a finanziare l'erezione della prima guglia, sul lato destro dell'abside, che fu completata nel 1404 e venne chiamata Guglia Carelli per gratitudine verso il generoso mercante che da ricco si fece povero.

Alessio della Tarchetta è un soldato albanese che a sue spese adorna l'altare della Vergine e vi fa apporre una preghiera per spiegare la ragione di quel suo dono, i «*gran benefitii*» da Lei ricevuti: sono i fatti di cui è composta la sua vita, dall'arrivo alla corte di Francesco Sforza dall'Albania, alla particolare stima che per lui nutre il Signore di Milano, che lo inizia all'arte delle armi e ben presto lo copre di onori e cariche ben al di là dei suoi meriti. Per questo chiede misericordia per i suoi peccati e la gioia eterna.

Marta de Codevachi era giunta da Padova a Milano per esercitare il mestiere più antico del mondo. Conosciuta dappertutto come Donona, aveva in breve fatto fortuna con la sua professione, fino ad arrivare a possedere diverse abitazioni, che affittava con successo, preziose pellicce e gioielli. Un giorno decide di abbandonare la vita che aveva condotto fino ad allora e di condurre una «*honestà*» esistenza, che fu subito piena di carità. Nel



febbraio 1394 chiamò il notaio per far testamento. Il suo pensiero corse alla Madonna, e alla nuova chiesa che da qualche anno avevano iniziato ad erigerle nel centro della città: e così, Marta destinò alla Fabbrica tutti i suoi averi, case, denari, mobili.

Nel suo slancio di generosità non dimenticò la piccola Venturina, di appena cinque anni, che lei aveva allevato con affetto di madre, alla quale destinò 100 fiorini d'oro per la sua dote e la sua cara amica Margherita, conosciuta al bordello a cui lasciò 200 fiorini perché cambiasse vita, come avvenne.

IL DUOMO E LA CITTÀ

Mentre Milano costruiva il Duomo, il Duomo costruì Milano: ognuno è infatti edificato da ciò che edifica. Il cantiere del Duomo di Milano fu da subito un'enorme **risorsa per la città**: assicurò migliaia di posti di lavoro (4000 nei primi decenni), fu luogo di innovazione tecnologica (penso alle grandi intelligenze dell'epoca chiamate a Milano per il Duomo, come Leonardo, Bramante, Francesco di Giorgio Martini) di importazione da ogni regione d'Europa di conoscenze e abilità professionali sconosciute fino ad allora in Lombardia, costrinse a sviluppare quelle infrastrutture come i navigli che permisero il grande decollo commerciale di Milano, fu luogo di formazione professionale e di educazione al lavoro.

Ma forse – e soprattutto – espresse ed educò un atteggiamento umano di cui oggi sentiamo la mancanza, tanto più grave in un momento di crisi economica e ideale. Lo ricordò, in pieno *boom* economico italiano, un personaggio non sospetto di simpatie clericali e nostalgie medioevali, Pietro Nenni, *leader* storico del socialismo italiano nel secondo dopoguerra, in un discorso pronunciato nel 1959 durante una seduta del Parlamento. Nenni raccontò un aneddoto: «*Due operai stanno ammucciando mattoni lungo una strada. Passa un viandante che s'informa sulla natura del loro lavoro. Uno modestamente risponde: "Sto ammucciando mattoni". L'altro esclama: "Innalzo una cattedrale!"*». È di un animo così, che sente la grandezza del proprio contributo ad un'opera, che ha bisogno la fatica di ogni giorno: senza questo orizzonte, non si costruisce nulla di grande per la propria persona e per il mondo.

«*Colui che si assicura un posto di sagrestano o di seggiolaio nella cattedrale costruita, è già un vinto. Ma chiunque porta nel cuore una cattedrale da costruire, è già un vincitore.*» (Antoine de Saint-Exupéry)

Don Domenico Mongiello

A gennaio di qualche anno fa ricevo una busta con dentro 50€ accompagnata da una lettera di una bambina di 11 anni che scrive: «Durante le vacanze di Natale ho ricevuto in regalo alcuni soldi. Sono riuscita a risparmiarne una parte che vi invio. Così finalmente anch'io posso partecipare alla vostra missione».

L'anno passato una famiglia mi comunica che rinuncerà a parte delle sue vacanze per destinarne il risparmio alle nostre missioni.

Due esempi di benefattori che viene voglia di conoscere personalmente, per approfondire l'amicizia che è già in atto poiché si capisce che vivono il tuo stesso ideale. Forse lo vivono più di te. Sicuramente lo rendono vivo ed attuale.

Si può dire che questo è vero per tutte le persone che donano ad un qualunque ente non profit. Il contraccambio della donazione non è un bene di consumo, ma la gioia di collaborare alla diffusione del bene nel mondo. Chi dona avverte quasi la necessità di dover contribuire alla costruzione di un'opera più grande, che trascende le materiali esigenze personali e che, proprio per questo, feconda l'esistenza nel presente. La apre ad orizzonti più grandi.



La prima cosa che voglio dire è dunque che il desiderio di relazione con i benefattori si situa a questo livello profondo di **condivisione**. Così è scardinata alla radice la tentazione di considerare queste persone come puri “strumenti materiali” dell’opera che noi, pur animati dai più giusti propositi, vogliamo realizzare.

Quattro anni fa arriva sui nostri conti un bonifico da una persona che non conosco, che nessuno di noi sembra conoscere.

Faccio tutte le ricerche del caso ma non riesco a rintracciarla.

Il mese successivo ancora un bonifico dalla stessa persona. Il terzo mese, ancora...

Allora chiamo la filiale della banca da cui arriva l’ordine. Dopo un po’ di trattative con l’impiegato che giustamente non vuol violare la *privacy* del suo cliente, ottengo che chieda alla persona se posso ricevere i suoi riferimenti. Dopo qualche ora mi arriva la risposta positiva. Contatto il benefattore ignoto. Mi dice che non si ricorda nemmeno il nostro nome. Poi ci collega ad un nostro prete che aveva ascoltato in omelia che gli aveva fatto sorgere il desiderio di sostenerci perché, mi dice: «Questi missionari devo proprio sostenerli, affinché la chiesa e il movimento di CL si diffondano nel mondo».

Mi prega però di non mandargli niente, di non andare a trovarlo, di non contattarlo più, in quanto per lui l’offerta che ha deciso è un gesto di carità che vuole continuare a fare come segno di gratitudine e di memoria per alcuni avvenimenti successi alla sua vita. Ancora oggi mi arriva la sua offerta mensile.

A differenza di questo benefattore, la famiglia di cui parlavo prima gradirebbe invece una nostra visita personale che diventerebbe un’occasione di festa per loro e per noi.

Questa è la seconda cosa che voglio dire: ogni persona che dona avrebbe bisogno di un rapporto personale e personalizzato, fino al paradosso di lasciarlo nell’implicito per sua stessa richiesta, proprio perché ogni persona è unica ed ha con noi un rapporto unico, tanto più perché condivide con noi lo stesso ideale.

Qui si pone però una questione oggettiva ed in un certo senso drammatica: è impossibile rispondere a tutti i benefattori a questo livello di specificità. Normalmente un ente non profit non ha al suo interno forze sufficienti per questo lavoro. Per la nostra realtà ad esempio, io, oltre ad essere il responsabile della raccolta fondi per la Fraternità in Italia e nel mondo, sono anche l’economista che deve svolgere altri compiti.

Così, nel tempo, abbiamo provato ad organizzarci per rispondere a questa esigenza di mantenere il più possibile un rapporto vivo con chi condivide la nostra missione e quindi ne è parte sostanziale.

Organizzarsi ha comportato innanzitutto un maggiore **coinvolgimento di tutti** i membri della Fraternità (ovvero ha evitato il rischio di una centralizzazione della raccolta, fatta da presunti esperti, che comporta il rischio della deresponsabilizzazione delle persone che direttamente vivono ciò per cui chiediamo di essere sostenuti).

Poi ci siamo dotati di **strumenti adeguati** (es. un database funzionale e costruito per le nostre esigenze).

Abbiamo assunto una persona quasi esclusivamente per questo scopo come supporto di segreteria.

Abbiamo chiesto la consulenza di un amico esperto nel settore, con cui valutare soprattutto le modalità della comunicazione, non per usare strategie di marketing ma per rispondere in modo adeguato alle relazioni che si vanno creando, evitando di ottenere effetti indesiderati che un determinato strumento produce in sé (per esempio, ringraziare un benefattore amico tramite una e-mail è peggio che non ringraziarlo affatto. Infatti la e-



mail è lo strumento meno confidenziale che c'è. Proprio il contrario di ciò che ha animato un donatore: confidenza e desiderio di essere coinvolto nell'opera. Così il ringraziamento deve essere fatto per lettera, telefono o incontro personale).

Un passo importante, semplice, apparentemente scontato, è stato prendere consapevolezza che dovevamo **manifestare le nostre necessità** e chiedere di essere sostenuti economicamente. Non è stato immediato. Abbiamo dovuto vincere una certa resistenza a chiedere. Perché? Perché vedevamo il rischio di perdere la gratuità della nostra opera, di "sporcare" la bellezza di tanti rapporti amicali.

Invece chiedere ci ha costretto a dire quello che facciamo e quello che siamo, ci ha fatto scoprire la vicinanza e la partecipazione di tanti, così come, viceversa, ci ha resi più consapevoli che la nostra stessa missione è parte di un'opera più grande che ci trascende e coinvolge molti altri. E dipende da molti altri.

Ci siamo poi domandati: a chi chiedere? E come chiedere?

Qui abbiamo decisamente escluso la strada della raccolta "anonima", che ha come esempio estremo l'invio di migliaia di lettere di richiesta fondi a persone sconosciute, con frasi ed immagini che, in questo tipo di comunicazione, necessariamente devono essere ad effetto. Queste tecniche di vero e proprio "marketing aggressivo" non ci interessano.

Al contrario, il nostro desiderio è sapere che, chi dona, lo fa proprio perché ci conosce ed è in rapporto con noi. E poi che la sua donazione è un atto libero, voluto proprio in virtù di questo rapporto che nel tempo può crescere.

Così noi chiediamo a persone che ci conoscono e che tendenzialmente noi conosciamo.

I rapporti nascono in diversi modi: conoscenze personali dei nostri preti o dei nostri seminaristi, visite delle persone alle nostre missioni o presso la nostra sede centrale dove c'è la casa di formazione, eventi o cene a cui uno di noi è invitato a partecipare ecc... In questi casi è dall'interno di un rapporto personale che il prete o il seminarista, superando un naturale pudore, capisce che può chiedere un sostegno per sé o per la missione a cui è mandato. Di solito questo coinvolgimento è un'occasione per l'approfondimento del rapporto, della reciproca conoscenza, della scoperta che ciascuno ha bisogno dell'altro nel suo cammino di fede e di crescita umana.

Molte persone ci incontrano per la prima volta attraverso le testimonianze dei nostri missionari che spesso sono ospitati in parrocchie di sacerdoti amici, dove solitamente trascorrono un fine settimana.

Molti, sentendoci parlare anche solo per pochi minuti, rimangono colpiti.

Qui si potrebbe sfruttare l'impatto emozionale di una testimonianza. Magari caricandola di dettagli «strappalacrime» e quindi, alla fine, chiedere di contribuire cavalcando una sorta di commozione mista ad un senso di colpa collettivo. Anche questa modalità non ci interessa. Vogliamo anzi espressamente evitarla.

Vogliamo invece che un primo incontro possa essere lo spunto per approfondire un rapporto vero che ha bisogno di tempo per maturare ed ha bisogno, appunto, della libertà dell'altro.

Così abbiamo predisposto uno strumento che permette a chi vuole di ricevere gratuitamente la nostra rivista per sei mesi e poi decidere se sottoscrivere l'abbonamento per continuare a seguirci ed a conoscerci.

Si tratta di una cartolina preaffrancata che la persona può compilare con i suoi riferimenti e consegnare a mano o spedire nei giorni successivi. Ci è sembrato uno



strumento semplice e soprattutto discreto, che volutamente lascia alla persona la libertà di decidere.

La nostra rivista è il primo e principale strumento attraverso cui inizia, e poi continua nel tempo, il rapporto con chi lo desidera. A questo proposito voglio dire dell'importanza di dotarsi di uno strumento dove venga raccontata l'esperienza dell'opera nel suo complesso, dei suoi membri, delle persone che coinvolge ed aiuta, delle novità più significative che la riguardano (per noi questo vuol dire per esempio comunicare le nuove case in missione che andiamo ad aprire, le testimonianze di persone che incontriamo nel mondo e si avvicinano alla fede, eccetera). È utile poi che ci sia una breve riflessione che mostri la connessione di quelle pagine con la vita di tutti i giorni, allargandone gli orizzonti. E poi che sia curata con foto belle e adeguate.

Anche con le persone che ricevono la rivista si crea, o si può creare, un rapporto reale, vero, sebbene molti non abbiano una conoscenza personale con alcuni di noi o con qualche nostra missione. Anche in questo caso, è dall'interno di un rapporto che ci sentiamo liberi di chiedere un sostegno economico. Ed anche in questo caso la richiesta è fatta nel modo più discreto e "meno aggressivo" possibile.

Abbiamo infatti deciso di allegare alla rivista una brochure di richiesta di sostegno per i nostri sacerdoti che non hanno mezzi sufficienti per vivere. La richiesta è esplicita, chiara anche nelle modalità di contribuire con piccole cifre costanti nel tempo. Ma, proprio perché allegata al giornale e non scritta sulle sue pagine, può essere buttata via lasciando libera la lettura della rivista.

Con chi aderisce a questo progetto, desideriamo poi approfondire ulteriormente il rapporto, attraverso comunicazioni specifiche e, quando è possibile, la conoscenza personale.

Paola Pozzo

Cercherò di raccontarvi sinteticamente come *Il Carro* ha cominciato a muoversi rispetto ai temi del *fund raising* e della comunicazione, descrivendo quelli che sono i "primi passi" che la nostra cooperativa sta compiendo in questo ambito.

Per chi non ci conoscesse *Il Carro* è una cooperativa sociale di inserimento lavorativo, nata a Paullo 24 anni fa, (Paullo è un paesino di 11.000 abitanti tra le province di Milano e di Lodi), opera in Paullo e nei comuni limitrofi con attività in proprio (produzione di bomboniere, oggetti di stoffa e quadretti artistici che chiamiamo "strappi") e attività per conto terzi (manutenzione e progettazione del verde, pulizie, trasporti, manutenzioni e facchinaggi). Recentemente abbiamo acquisito un ramo di azienda di una cooperativa sociale in difficoltà a Buccinasco, ampliando la produzione per le aziende. Sempre quest'anno abbiamo iniziato altre 4 attività cominciando a gestire un bar, aprendo una stireria, un servizio di assistenza viaggiatori per *Trenord* e la gestione di due ville per eventi in un piccolo comune, attività diverse dalle precedenti perché a diretto contatto con il cliente.

La cooperativa è cresciuta soprattutto in questi ultimi due anni, passando da circa 50\60 persone alle attuali 130, di cui due terzi disabili o appartenenti a categorie svantaggiate (abbiamo ex carcerati, persone con dipendenze da droga, da alcool e persone con disabilità mentali, cognitive e psichiche).

Nel 2011 abbiamo inaugurato anche una comunità alloggio, *La Nave*, che si trova all'interno della cooperativa e può ospitare fino a 6 persone.



Ma entro nel vivo del tema

1 - Come si muoveva *Il Carro* prima di prendere sul serio il *fund raising*?

A *Il Carro*, come penso nella maggior parte delle opere non profit, parallelamente alle entrate da lavoro o da finanziamenti, si è sempre fatto un *fund raising* da autodidatti, un po' "destrutturato": lotterie, cene solidali, eventi e spettacoli di vario genere, a cui si aggiungeva qualche donazione liberale e il 5x1000.

Se ne occupavano un po' tutti, utilizzando i ritagli di tempo, i fine settimana e rubacchiando quarti d'ora alle proprie attività, pubblicizzando gli eventi con volantinaggi e telefonate.

Cosa fa emergere un quadro come questo?

Che il *fund raising* non era concepito come un'attività lavorativa vera e propria, tanto che tutti potevano o erano "invitati" a collaborare, ma nessuno aveva la raccolta fondi nelle sue mansioni.

La raccolta fondi era necessaria, ma doveva implicare un impiego di risorse minime se non addirittura del tutto gratuite. Se lo scopo è raccogliere soldi la legge implicita è il risparmio, il non investire denaro per ricavare denaro.

Altro aspetto è l'occasionalità della raccolta fondi, approfittando delle feste (per esempio il Natale) o di contatti particolari (come è accaduto con alcuni comici famosi). Una sorta di *fund raising* al bisogno.

2 - Cosa ci ha fatto cambiare rotta?

Di fronte alla necessità di fondi per arredare la comunità alloggio *La Nave*, abbiamo deciso di non usare i fondi della cooperativa togliendoli ad altre attività, ma di iniziare una raccolta fondi *ad hoc* cambiando completamente direzione. Ad un corso di formazione organizzato da CDO OS il nuovo direttore aveva conosciuto una persona (Natascia), scoprendo che c'era chi faceva il *fund raiser* come lavoro.

Invece di organizzare noi cene e lotterie abbiamo chiesto alla società per cui Natascia lavora di studiare per noi un progetto di raccolta fondi. Ci hanno preparato un primo documento cui sarebbe dovuto seguire un lavoro da parte nostra per dare gli elementi su cui partire (l'identità della cooperativa o la *mission* dovevamo esprimerle noi, chiedendole prima a noi stessi) e chiesto di compilare le "mappe relazionali" (la raccolta sistematica degli *stakeholders* della cooperativa).

Alla fine i mobili li abbiamo comprati lo stesso e il documento è rimasto sulla scrivania, perché pur avendo le dritte giuste tutti avremmo, come prima, dovuto ritagliare tempo ai nostri compiti.

Era stato fatto un primo passo, la cooperativa si era accorta che non bastava un consulente esterno, seppur bravissimo, e il poco tempo risicato alle normali occupazioni, ma che valeva la pena incaricare una persona dedicata per curare e seguire la raccolta fondi, per passare dal *fund raising* ruspante ad una reale (e si spera proficua) attività di *fund raising*.

E qui arrivo io: mi è stato chiesto, all'inizio di quest'anno, di ricoprire questo ruolo dentro la cooperativa.



3 - E come ci siamo mossi?

Operativamente abbiamo cominciato dagli elementi base, dall'ABC, perché ci mancava tutto.

Per cui il primo passo è stato rendere coordinata la comunicazione, sia orientata al *fund raising* che al marketing (e avevamo bisogno anche di questo...).

Abbiamo ringiovanito il logo e avendo tante attività cercato di differenziare i marchi (*Il Carro Green, Il Carro Services, Il CarroTech, La Vaporosa*) facendo in modo che fossero facilmente ed immediatamente riconducibili a *Il Carro*, nel nome o nella grafica. Poi carta intestata, biglietti da visita, piccole brochure informative per le varie attività. Tutte cose normalissime: ma passare dalla mail xxx@yahoo.com al più dignitoso e comunicativo xxx@coopilcarro.it ha richiesto mesi!

Grande passo è stato rinnovare completamente il sito, creando i profili *Facebook* e *Twitter*.

Ne avevamo uno ormai zoppicante e lo lasciamo lì. Ma a dimostrazione che una comunicazione sbagliata non è neutra (ma fa danni) ci è capitato di perdere una commessa perché un possibile cliente entrando nel sito ha trovato solo foto di quadretti e bomboniere e ha pensato non fossimo noi *Il Carro* che faceva verde e pulizie! O i nostri amici portoghesi che invitati a visitarci per un'intera giornata, visto il sito volevano scappare...dopo una giornata indimenticabile sono partiti dicendo: «Paola! Fai qualcosa per il sito, non siete quella roba lì!».

E poi la newsletter «Lettere e Diari». Da un po' di anni non la si pubblicava più. Abbiamo ricominciato mettendo insieme una redazione di gente della cooperativa che avesse voglia di raccontare quello che accadeva. Pensavamo che sarebbe stata un'impresa impossibile: «Cosa scriviamo?». Invece abbiamo così tante cose da dire che diventa troppo ricca e dobbiamo tagliare.

Da qualche mese abbiamo cominciato a lavorare al Bilancio Sociale, che, se fatto sul serio, è uno strumento utilissimo per la propria valutazione e per comunicare la propria attività. Per cui, impostato l'indice e i contenuti, abbiamo iniziato un lavoro di raccolta di dati ed esperienze per capire (noi innanzitutto) cosa in questi primi 25 anni abbiamo realizzato (l'anno prossimo ricorrerà il 25° anniversario dalla "fondazione" de *Il Carro*).

Un lavoro utilissimo, ma il bilancio sociale è pur sempre un bilancio, fatto anche di numeri. Per esempio capita che uno intravedendo un aspetto positivo sia portato a cercare dati che lo motivino, che dimostrino che è vero (es. stiriamo bene le camicie = infatti abbiamo stirato in 6 mesi 457 camicie), mentre stiamo cercando di fare lo sforzo di far davvero parlare i numeri (abbiamo stirato 457 camicie, di quante famiglie? E quante sono tornate? Che osservazioni hanno fatto su come erano stirate? Le volevano appese, piegate?) E da qui dare un giudizio di efficienza e qualità.

Tutte queste cose sono lunghe da mettere insieme e sembra quasi esagerato per alcuni versi, mentre comunicare efficacemente chi siamo fa parte della costruzione dell'opera, tanto quanto controllare i conti e cercare nuove commesse.

Abbiamo cominciato a sistematizzare alcune azioni che si erano sempre fatte, stessi eventi, ma più consapevoli.

Ad esempio a *Il Carro*, ogni 15 giorni, facciamo un pranzo, tutti insieme. Perché non ci si vede sempre tutti: i giardinieri escono alle 7,30, chi fa le pulizie lavora fuori... In questo



pranzo mangiamo insieme, ma è anche l'occasione di invitare i nostri amici o chi incontriamo. Per esempio una giornalista doveva scrivere un articolo su di noi, ci ha chiamato e le abbiamo detto: «Venga mercoledì, mangiamo un boccone insieme e le raccontiamo»... non andava più via!

E così con assessori, con assistenti sociali, gli amici di altre organizzazioni che vengono a vedere come stai o come fai tu la tal cosa. Lo facevamo già, ma ora è diventato il più facile strumento del “vieni e vedi”.

Poi le cene con gli imprenditori della zona: gli imprenditori sono un aiuto grande, possono dare una mano e in tanti modi. Allora li invitiamo ogni 2 mesi; un nostro amico ristoratore propone un menù di alto livello, perché si è coinvolto con noi e ci prepara cene con i fiocchi. E tra una cena e l'altra ci teniamo in contatto, cerchiamo di coinvolgerli nella vita della cooperativa e nella preparazione della successiva cena in cui proponiamo sempre di raccontare a tutti i passi significativi delle loro aziende, oltre che de *Il Carro*.

A settembre c'è stato il nostro primo OPEN DAY. In due giorni sono passate 450 persone (tenete conto che siamo a Paullo che è piccolissimo), abbiamo servito 350 pasti, aperitivi, giochi per bambini, giochi per i grandi... e poi 2 incontri concerto finale di canti irlandesi e salamelle aperto a tutta la città.

Alcuni ci hanno chiesto di venire a fare i volontari, altri hanno lasciato piccole donazioni, ma soprattutto ci hanno conosciuto e tanti ci hanno scritto e ringraziato.

E ora che *Il Carro* è cresciuto con la nuova sede di Buccinasco stiamo cominciando a riflettere su un progetto di *fund raising* dedicato alla nuova sede.

4 - Cosa abbiamo imparato del *fund raising* che prima non sapevamo?

Cosa abbiamo imparato? Tantissimo.

Soprattutto io, che quando 8 mesi fa mi hanno proposto questo lavoro mi vedevo già al telefono a contattare gente per vendergli biglietti da spettacolo benefico...

La prima scoperta è stata che comunicare aiutava noi stessi a conoscerci. Ad esempio dovendo scrivere la *mission*, o descrivere cosa fa il settore del verde o lavorare al bilancio sociale abbiamo capito che tanti aspetti interessantissimi della cooperativa erano un po' impliciti e quindi nel tempo passavano inosservati a noi stessi. Ma dovendolo comunicare ad altri siamo stati costretti a esplicitare e questo su tanti aspetti ha ordinato le poche idee confuse che avevamo.

E poi la comunicazione vive solo del presente della cooperativa, perché la cooperativa cambia e cresce continuamente. E' sempre da aggiornare ed è un grande lavoro: fai la *newsletter* e dopo una settimana è già vecchia, il sito non lo puoi abbandonare mai...; ma questo è molto positivo, perché invece di ripetere chi siamo stati («Siamo un gruppo di amici...») siamo costretti a guardare continuamente ciò che siamo nel presente, a non darlo per scontato.

E la raccolta fondi? Innanzitutto abbiamo scoperto che il motore, il tesoro del *fund raising* è lo stesso della cooperativa: i rapporti, le relazioni, i legami. Questo è il tesoro che rende efficace l'azione di raccolta fondi.

E questo ci ha fatto render conto che le nostre azioni di *fund raising* “al bisogno” partivano dallo scopo di raccogliere denaro... (che in fondo è già una conseguenza dello scopo), decidevano lo strumento alla portata delle forze di tutti (ad esempio una cena, cui si arrivava tutti un po' stanchi) per poi rimanere colpiti dagli incontri, dalla gente seduta al



proprio tavolo, dall'invitato che decideva di diventare nostro volontario, da chi conoscendoci cominciava ad aiutarci in vari modi... come una imprevedibile e inaspettata sorpresa, ma in realtà il vero valore aggiunto della cena.

Ma se le relazioni, se i legami sono il motore e il *fund raising* è “programmato” con gli stessi ingredienti le cose cambiano: lo scopo è l'origine di tutto (e raccogliere denaro resta l'immediata conseguenza), ma subito dopo il primo passo non è decidere lo strumento, ma “chi” coinvolgere e “su cosa”, non “come” raccolgo risorse, ma “con chi”. L'esempio del Duomo di Milano è chiarissimo: io costruisco la cattedrale, tu la costruisci con me dandomi poche monete o un mantello, non una volta, ma tutte le volte che potrai.

I miei “maestri”, Natascia e i suoi colleghi, mi dicono sempre che “spremere” un donatore, magari generoso e con grandi possibilità, ha le gambe corte.

È un po' come vincere alla lotteria, capita una volta nella vita... magari ti sistema la cooperativa sul momento, **ma non genera un metodo.**

Mentre la condivisione dello scopo genera legami duraturi e che si moltiplicano, come per tutti i secoli che sono stati necessari per la costruzione del Duomo.

Oltre al fatto che tutti noi, implicati in opere sociali, siamo i primi ad aver bisogno che la nostra *mission* sia condivisa, partecipata e stimata, perché questo costituisce la prima verifica della sua utilità e del suo valore.

In questo il *fund raising* assomiglia di più ad una semina e, come dice un mio amico: «L'unico seme che non germoglia è quello che non semini».

6 - Concludo con un invito, anzi con un incoraggiamento.

L'invito è a prendere sul serio la raccolta fondi, da un lato come mansione operativa, come attività strutturale dell'organizzazione (come c'è l'amministrazione o la responsabile dell'area educativa, il commerciale...) dall'altro come possibilità di farsi conoscere e di conoscersi, di non perdere il filo di quello che ci ha mossi e ci muove, scoprendo continuamente come si cresce e si diventa grandi senza lasciare che diventi implicita la ragione per cui operiamo.

Il *fund raising* non è una bacchetta magica che produce soldi, ma è un'attività che correttamente programmata dota di strumenti che portano risorse (economiche e non) e se così è stata costruita la cattedrale di Milano, così costruiremo anche le nostre opere, partendo dalla consapevolezza del valore e dell'utilità di ciò che facciamo e del bisogno che abbiamo di fare insieme.

E poi, se posso scendere ad un livello più personale, offrirete ad una persona la possibilità di intraprendere uno dei mestieri più belli che si possano fare (e lo dico avendo lavorato per 25 anni in studi di architettura, che come mestiere non è certo da buttar via...)!

Immaginate cosa vuol dire fare un lavoro che implica l'aver a che fare con tutto dell'opera, il doverla conoscere, lo stringere legami nuovi e scoprire quelli che ci sono, inventare strumenti per invitare tutti a vedere quel “mondo nel mondo” che spesso le nostre opere sono.

Certo, ci sono tante tecniche, tante cose da studiare, da imparare... Siamo solo all'inizio.

Ma quando al mattino attraverso la Bassa ed entro a *Il Carro* so che il mio primo lavoro, il principale è guardare quello che c'è, lasciarmi colpire, lasciarmi commuovere e raccontarlo, farlo conoscere. E la stessa cosa che commuove me commuoverà, muoverà un altro: non solo nel darci una mano, ma a correre con noi. Grazie.