

**ASVI**  
**Fund raising e comunicazione**  
*Workshop - Roma - 7 luglio 2007*

**IL FUND RAISING COME STRATEGIA GLOBALE  
PER LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO**

Massimo Coen Cagli\*

Lo scenario del fund raising, in Italia, è in forte crescita. Ma questa crescita avviene lungo una strada impervia e irta di ostacoli. Accanto a grandi casi di successo ci sono mille casi di fallimento. La maggior parte delle organizzazioni non fa ancora fund raising o ne fa poco e male. Alcune cause sociali faticano a conquistare la piazza anche se si fondano su bisogni sociali largamente condivisi o problemi che interessano tutta la collettività. E, in ogni caso, troppo spesso i costi sostenuti dalle organizzazioni per le attività di fund raising, sono pari ai ricavi e questo è un segnale di scarsa efficienza del sistema.

In Italia una organizzazione non governativa che ha un fatturato di 10-15 milioni di euro è ritenuta un colosso mentre in altri paesi europei è giustamente ritenuta una piccola ONG. Le poche indagini statistiche ci dicono che oggi in Italia vi sono 25 milioni di donatori che ogni anno donano circa 1,3 mld di euro che, comunque, rispetto al volume di entrate annuo del settore non profit (38 mld di euro, secondo il censimento ISTAT), rappresenta un misero 3,5 %. Le aziende, nonostante le tante forme di agevolazione fiscale, nel 2006 hanno donato per la cultura solo 30 milioni di euro (2 milioni in meno del 2005). Le cooperative sociali (che per fatturato e volume di attività sono tra le organizzazioni non profit più rilevanti) riescono a raccogliere dalle fondazioni di origine bancaria non più di 26 milioni di euro l'anno pari al 2% del totale donato dagli istituti.

Insomma, quella del fund raising, in Italia, è **una crescita sì, ma a "scartamento ridotto" che è inadeguata rispetto alle necessità sociali** espresse dalla collettività e a quelle organizzative dei numerosi enti non profit. Il 90% del settore, fatto di piccole organizzazioni (poco più di 200.000) ha bilanci da miseria che sfiorano i 30.000 euro l'anno. Interi "aree" di cause sociali primarie per il paese (cultura, sport, servizi alla collettività, ricerca scientifica, ecc.) sono ancora largamente fuori dal fund raising.

---

\* Massimo Coen Cagli è autore del primo manuale sulla materia pubblicato in Italia (Carocci, 1998). Fondatore di fund-raising.it – Risorse per investire nel sociale (network di professionisti nel campo della consulenza, formazione e ricerca per il fund raising) e direttore scientifico della Scuola di Fundraising di Roma, è anche membro del Comitato Scientifico ASVI e docente di fund raising in Atenei e Istituti di formazione di livello nazionale e internazionale. Oltre al manuale, ha pubblicato, con ASVI, "Fare fund raising oggi" (in: *Manager e management non profit*, a cura di M. Crescenzi, ASVI 2002) e "Strategie e strumenti di fund raising" (in: *Gestire e organizzare nel terzo settore*, a cura di A. Hinna, Carocci 2005).

*Il presente testo riprende, opportunamente riveduto e corretto, il materiale presentato dall'autore nel corso di una "lectio magistralis" tenuta nel workshop "Fund raising e comunicazione" organizzato da ASVI nel luglio del 2007.*

Cosa concorre, in Italia, a frenare un reale e pieno sviluppo del fund raising? Sicuramente vi è un **aspetto operativo**. Le organizzazioni fanno fund raising ancora poco e male. Lo stato non incentiva e non agevola realmente il fund raising e quindi non aiuta a creare un ambiente favorevole neanche allo sviluppo del mero filantropismo come invece succede nei paesi anglosassoni. Sicuramente vi è da sviluppare ancora una cultura della donazione in un paese dove, fino a ieri, le nostre risorse economiche per il sociale venivano raccolte esclusivamente attraverso il sistema di welfare che poi si adoperava per erogare servizi o finanziare quelli erogati da soggetti terzi.

Ma io credo che vi sia qualche "zavorra" di più grande portata che impedisce un reale sviluppo del fund raising e che coinvolge tutti i versanti implicati nella vicenda: le organizzazioni che chiedono soldi, i soggetti che li danno, lo stato e la pubblica amministrazione che hanno una politica sul fund raising, il mondo economico, il mondo accademico e via di seguito. Per me non è tanto una inefficienza o inefficacia tecnica a frenare il fund raising e neanche solo la dimensione organizzativa e manageriale (ancora fortemente riluttante a fare fund raising) ma è il **paradigma che è stato scelto per interpretare il fenomeno del fund raising che lo pone in una posizione di grande debolezza e scarsa credibilità**. E' un aspetto squisitamente **cognitivo**. Che fa riferimento cioè alla cultura, al modo di vedere le cose, alle rappresentazioni della realtà. E' il paradigma all'interno del quale oggi noi poniamo il fund raising che in qualche modo tende a conferirgli una posizione debole e marginale a causa di una impostazione teorica e concettuale propria da vecchia economia e vecchio welfare.

Cosa caratterizza, tra i tanti fenomeni, l'attuale paradigma del fund raising? Ne cito quattro a titolo di esemplificazione.

**L'esaltazione della dimensione tecnica e di marketing** del fund raising: esso è uno stratagemma per invogliare le persone a donare. In qualche modo ci vuole un "trucco del mestiere" (in senso buono) per convincere/costringere l'interlocutore a sganciare soldi. Chi è più bravo tecnicamente vince la competizione. Esso assomiglia molto allo scambio commerciale nella sua fenomenologia invece di esserne autonomo in quanto basato sul consenso alle cause e non esclusivamente sulla "willingness" a donare.

**La marginalità**. Spesso il principio di sussidiarietà (che è un concetto complesso che conferisce al non profit un ruolo originario ed esclusivo) subisce una paradossale semplificazione che tende a collocare il non profit in una posizione secondaria rispetto allo stato e al mercato (che, per il paradigma corrente del fund raising, sono le cose che, alla fin fine, contano veramente). Al non profit resta un ruolo correttivo. Se non ci fossero errori e storture, non ci sarebbe bisogno di correzioni e quindi non ci sarebbe bisogno di non profit. A ben vedere questo è esattamente il contrario della sussidiarietà, in cui lo stato - eventualmente - dovrebbe intervenire laddove la società da sola non ce la fa. Ora, **se il non profit non ha una sua identità autonoma e forte, il fund raising non avrà mai un ruolo sociale forte e autorevole**. Se il non profit resta concretamente accessorio, il fund raising non potrà che avere un ruolo economico accessorio. E' un contorno di una pietanza che resterà sostanzialmente fatta di stato e mercato. Il problema del fund raising, quindi, è quello di essere pietanza e non contorno dell'economia.

**La residualità.** Ancora oggi si dice che bisogna fare fund raising perché il pubblico non ha più soldi per finanziare le iniziative sociali, la cultura, lo sport, ecc. Come dire: se il pubblico avesse questi soldi, non sarebbe necessario fare fund raising. Ma pensare che il pubblico riesca a far riquadrare i conti e ridare nuova linfa economica alle iniziative del non profit appare veramente impossibile. Pertanto il fund raising è chiamato non a tappare i buchi di un finanziamento pubblico deperito, ma **a stabilire una sostenibilità autonoma di una buona parte delle politiche sociali** che altrimenti non potrebbero essere né promosse né realizzate.

**Il solidarismo e l'eticismo.** Per raccogliere soldi bisogna muovere i cuori e i sentimenti. Lo diceva anche H. Rosso<sup>1</sup>. E questo è vero. Quando però questo aspetto assurge al ruolo di perno, di fulcro del fenomeno sociale della donazione, il fund raising assume una caratteristica molto debole che è quella di porre ogni causa sociale all'interno dell'abito retorico della solidarietà e dell'aiuto umanitario svestendole di atri significati di enorme portata. La cultura non avrà mai spazio nel fund raising, se questo sarà occupato solo dalla retorica del solidarismo e dell'aiuto degli svantaggiati! Inoltre il buonismo, come il solidarismo, come l'eticismo e **come tutti gli "-ismi" sono mode ideologiche e culturali che hanno le gambe molto corte.** Il loro effetto di volano per il fund raising è già largamente terminato (oggi una partita del cuore ha incassi molto relativi e costi sempre più elevati) e la gente si è largamente stufata della "routine inutile" della solidarietà.

In questo contesto culturale e concettuale, in questo paradigma e nella sua incapacità di spiegare i fenomeni che stanno alla base del fund raising, **grandi domande restano ancora largamente inevase:**

Cosa è il fund raising? Per noi, per la gente, per gli stakeholders  
 Perché si donano soldi oggi? Quali le motivazioni e che tipo di scambi avvengono?  
 Chi è il donatore di oggi? Perché una azienda dovrebbe dare soldi?  
 Cosa produce successo (economico e sociale) nel fund raising?  
 Come si può promuovere e sostenere la crescita del fund raising ad un livello macro?  
 (cioè non solo nel singolo settore o nella singola organizzazione?)

La mia tesi è che sia necessario – accanto allo sforzo di dare qualità tecnica e organizzativa al fund raising – **produrre un cambiamento di paradigma che permetta di illuminare il fund raising come un grande fenomeno sociale che oggi è al centro della sfida dello sviluppo sostenibile.** Solo così il fund raising può passare da mera questione marginale (come ad esempio il 5x1000) ad una questione centrale per tutti gli interlocutori (che, attenzione!, sono quelli che devono dare i soldi). In altri termini un paradigma che permetta di capire quale è la vera "posta in gioco" non solo tecnica e finanziaria, ma soprattutto politica, sociale, culturale ed economica, del fund raising.

Ad oggi la posta in gioco sembrerebbe essere la sopravvivenza delle organizzazioni sociali in quanto elemento della sussidiarietà nel sistema di welfare. E' già qualcosa.

---

<sup>1</sup> Per Rosso, il fund raising è, tra le altre definizioni, la nobile arte di insegnare a donare, mettendo così in evidenza il fatto che esso si basa su una cultura sociale filantropica diffusa e sulla necessità di coltivare e diffondere tale cultura. Rosso et al: Achieving excellence in fund raising, Jossey Bass, 1991

Ma la mia paura è che in questo paradigma, il fund raising difficilmente possa affrancarsi dagli attuali 38 mld di euro l'anno<sup>2</sup>.

Con 38 mld di euro l'anno, non può esserci spazio per tutti né come organizzazioni (anche se i bisogni per cui le organizzazioni sono nate, comunque restano insoddisfatti) né come professionisti, se non ad un livello apicale che riguarda poche centinaia di organizzazioni.

Affronterò questo tema del paradigma del fund raising attraverso un ragionamento "aperto" dalle conclusioni non definitive, che condurrò insieme a voi toccando alcuni punti salienti.

## **1. Il fund raising e la politica economica. Economia di mercato, economia civile, economia collettiva (o di comunità). Per una nuova interpretazione del fenomeno del fund raising.**

### 1.1. Fund raising, economia e società

Innanzitutto, si tratta di verificare se i presupposti di un nuovo paradigma reggono. Io voglio capire se il fund raising incide, impatta o meno sulla economia, oppure no. Il problema non è quantitativo (almeno non solo) ma è concettuale, perché riguarda il significato sociale del fund raising.

Per fare questo partirò dalle recenti riflessioni condotte da Stefano Zamagni<sup>3</sup> sulla economia civile e le sue relazioni con la economia di mercato classica e la politica economica, usando il più possibile le sue parole.

Il fund raising non è un fenomeno recentissimo. Ha almeno 50 anni di storia in quanto disciplina più o meno codificata e disseminata in una comunità di manager. Quale è stato e, probabilmente, è tuttora, il suo ruolo all'interno dell'economia politica e di quella che Zamagni chiama economia civile?

Riprendendo proprio il pensiero di Zamagni, possiamo affermare che l'economia politica si è sviluppata sul fondamento del modello dicotomico di ordine sociale stato-mercato. Cioè, nell'orizzonte tematico dell'economia politica, a prescindere dalle varie scuole di pensiero che stanno dentro la medesima, la linea di base è che oggetto di studio dell'economista è lo studio dei rapporti tra stato e mercato. L'accento può

<sup>2</sup> Questo è il valore delle entrate del non profit calcolato dal censimento Istat del 2000.

<sup>3</sup> La presente riflessione prende spunto dalla rilettura di alcuni saggi del prof. Zamagni e in particolare di "Verso il Mercato di Qualità Sociale: I Presupposti Politici ed Economici" in *Verso il mercato di qualità sociale a cura di Giulio Ecchia e Diego Lanzi, AICCON, 2003*; "Volontariato come fraternità. Per lo sviluppo di un rinnovato modello sociale" (working paper, Le giornate di Bertinoro - <http://www.legiornatedibertinoro.it/documenti.cfm>); "L'identità organizzativa del non profit: verso una governance civile" (working paper); "Gratuità e agire economico: il senso del volontariato" (working paper 9/2005, Università di Bologna-Facoltà di Economia - [www.aiccon.it/working\\_paper.cfm](http://www.aiccon.it/working_paper.cfm)); "Beni relazionali e principio di reciprocità", in (a cura di) Stefano Zamagni, *Nonprofit come economia civile, Il Mulino, Bologna, 1999*; *Economia Civile, di Bruni L., Zamagni S. (2004) Il Mulino, Bologna.*

essere più sul mercato (Friedman) o più sullo stato (Keynes). E' ormai noto che il pensiero neoliberale, o neoliberista afferma che è il mercato che produce sviluppo sociale. Altre scuole di pensiero, invece, sottolineano di più la necessità dell'intervento dello stato, inteso in questo senso, per correggere le "storture" e i "disequilibri" prodotti inevitabilmente dal libero mercato. Ma a prescindere da queste differenze, che sono notevoli, tutto l'impianto teorico dell'economia politica è basato sul modello stato-mercato. Perciò, la società, per progredire, sotto il profilo economico, deve avvalersi di questi due pilastri.

E quali sono i principi regolativi di questi due pilastri? Il principio regolativo del mercato è lo scambio di equivalenti di valore. A livello teorico si dimostra che se le relazioni economiche sono basate sul principio dello scambio di equivalenti il risultato finale, date certe condizioni, è l'allocazione efficiente delle risorse. Qual è, invece, il principio regolativo dell'altro pilastro, lo stato? E' quello di redistribuzione. Lo stato interviene per garantire che quanto il mercato ottiene sotto il profilo dell'efficienza venga poi redistribuito, in qualche modo, tra tutti coloro i quali hanno preso parte al gioco economico. Attraverso il welfare o altri sistemi.

Ma un modello di ordine sociale, fatto di esseri umani e non di macchine o automi, non può alungo reggersi sui due pilastri dello stato e del mercato. C'è bisogno di un terzo pilastro che è quello della società civile. In che cosa si esprime l'intervento della società civile nella sfera economica? In altre parole, qual è il principio regolativo della società civile quando agisce in economia? E' la reciprocità che si contrappone allo scambio di equivalenti. Innanzitutto perché la reciprocità permette di rendere multilaterale lo scambio. Io posso ricevere risorse per un beneficio che verrà percepito da soggetti "terzi". In secondo luogo perché, a differenza dello scambio in senso commerciale, la reciprocità veicola non solo valore economico e materiale ma anche valori immateriali come la relazionalità e la fiducia. Quindi senza l'istituto del "dono", ossia del dare senza ricevere contestualmente un corrispettivo di uguale valore per creare o mantenere una reciprocità con un altro soggetto/individuo, la società non potrebbe sopportare a lungo l'azione del libero mercato e neanche quella dello stato. Vi è quindi un'economia civile che affianca l'economia di mercato e il ruolo regolatore e riequilibratore dello stato (economia politica).

Zamagni afferma una cosa importante e cioè che senza reciprocità il libero mercato imploderebbe in 24 ore. E lo stesso succederebbe allo stato (in una ottica di economia politica). Perché senza relazionalità (che è proprio della reciprocità) non c'è fiducia. E senza fiducia il mercato non regge. La regola della reciprocità è legata ad un valore che è anche un valore di mercato che è quello della fraternità. A scambiare valori non ci sono "monadi" ma soggetti facenti parte di una collettività in cui agiscono legami di fraternità (in senso lato). A ben vedere queste caratteristiche della economia civile preesistono anche al capitalismo e allo stato moderno trovando le proprie radici già nel '400.

## 1.2. Il fund raising come elemento di una nuova economia basata sulla responsabilità e l'investimento sociale

Questo modo di approfondire il rapporto tra non profit ed economia apre a significati e interpretazioni del quadro sociale e politico del fund raising inedite fino a poco tempo

fa. Ma io mi propongo, su questa linea, di fare un ulteriore passo in avanti e di tentare di stabilire un nesso ancora più profondo tra il fund raising moderno e l'economia.

Credo infatti che sia necessario cercare di inserire, nel ragionamento, concetti più "progressivi", che oltre a recuperare il senso civico del mercato (verso il passato e le origini) permettano di cogliere gli elementi del nuovo che ci si presentano con insistenza nella nostra esperienza. I concetti da inserire, a mio avviso, sono due:

- investimento sociale;
- responsabilità sociale.

Nel primo concetto, quello di investimento sociale, c'è la sintesi tra approccio del mercato e della economia politica e quello della governance sociale.

L'azione sociale ha a che fare con il mercato non solo perché l'origine dello scambio di mercato è di natura sociale ma anche perché **lo sviluppo economico, in quanto conseguenza dello sviluppo sociale** (e non viceversa, come credevano gli economisti dello sviluppo fino ad una decina di anni fa), **non può che presupporre un tot di investimento nel sociale**. Se recupero della storia e del passato ci deve essere, allora propongo che venga fatto su alcuni grandi imprenditori italiani come Pirelli, Olivetti, Breda, ecc. che avevano una grande consapevolezza di tutto ciò. E io credo che lo sviluppo italiano del dopoguerra - che comunque ha prodotto livelli di sostenibilità sociale abbastanza elevata (sviluppo economico e sviluppo del welfare insieme, e quindi benessere economico e benessere sociale) - lo dobbiamo anche a loro. Questo non è stato così evidente in altri paesi che, come l'Italia, si sono affacciati, nel dopoguerra, allo scenario mondiale in posizione di debolezza. Questo ha anche prodotto una grande attenzione alla qualità in senso più sociale e umano e non solo in senso aziendalistico (si veda a tale proposito l'impegno della Fondazione Symbola nel recuperare radici sociali e culturali e non solo imprenditoriali e produttive al fenomeno della qualità italiana)<sup>4</sup>.

Ebbene, lì nasce **l'investimento sociale come azione strategica dello sviluppo**. Ed è tanto più vero perché nasce da una dinamica che non è solo dello stato, ma anche del mercato e con una modalità che è propria della società civile (Olivetti, Pirelli e Breda non hanno creato solo aziende ma, ad esempio, asili per la cura della prole dei lavoratori, che non erano solo strutture in cui "posteggiare" i figli per permettere ai genitori di lavorare per il capitalismo, ma erano soprattutto un progetto educativo e sociale per la produzione di benessere sociale).

L'altro concetto è quello della responsabilità sociale (che trova poi una sua particolare concretizzazione economica nella responsabilità sociale d'impresa) che riguarda a mio avviso **non tanto la restituzione alla società della ricchezza individuale accumulata, ma l'interdipendenza tra gli individui e le loro formazioni** ossia la dipendenza a doppio filo, oggettiva, che c'è tra gli esseri umani, gli individui e le comunità. Una interdipendenza del genere umano che sta producendo un **innalzamento globale del senso di responsabilità**, che produce un "homo responsabile" che è esattamente il tipo d'uomo opposto al cosiddetto free rider<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Si veda, a tale proposito, il materiale di studio e ricerca prodotto dalla fondazione Symbola (<http://www.symbola.net/>)

<sup>5</sup> Si fa riferimento qui alla nota ipotesi di M. Olson (1965) circa i paradossi dell'azione collettiva. Il paradosso del "free rider" o del battitore libero, formulato negli anni settanta da sociologi ed economisti nell'ambito dell'approccio della

(immagine dell'individuo nel contesto dell'economia di mercato capitalistico teso solo al massimo profitto e interesse personale che orienta l'agire umano).

Centinaia di milioni se non miliardi di individui orientano sempre più il proprio agire secondo un **senso di responsabilità circa gli effetti che il proprio agire può avere**. E questo è uno dei principi generali di sostenibilità sociale. L'auto-regolamentazione, l'auto-coercizione. Io non compro più scarpe di una determinata azienda nella misura in cui questa non tutela i diritti dei lavoratori; io non butto più la carta per terra perché il nostro pianeta non sopporta più sprechi; io dono organi perché si possano salvare vite umane; io faccio volontariato perché i miei consimili soffrano di meno o godano di più; io non parlo male delle persone pubblicamente (come spesso si fa nella cronaca giornalistica o nella polemica politica) per non distruggere la loro vita; io cito le persone dalle quali prendo in prestito parole e idee perché solo così si produce una collettività di sapienza e conoscenza, ecc. Una responsabilità che va al di là e a prescindere dalle norme.

In tal senso dobbiamo prendere atto che, grazie anche ai processi di globalizzazione (felix culpa!), **viviamo sempre più una condizione di "comunità planetaria"** che ci permette di avere un ruolo interdipendente rilevante anche a grande distanza geografica, culturale e sociale con gli altri.

Parlerei quindi dell'esistenza, accanto all'economia di mercato, al ruolo regolatore dello stato e alla economia civile anche di una **economia di comunità o collettiva**, fondata su due fenomeni moderni, l'investimento sociale e la responsabilità sociale. E credo che questa economia sia al pari di quella politica e di quella civile, un ulteriore elemento indispensabile di sostenibilità del mercato.

## RIASSUMENDO

### **1 - L'Economia Politica è fondata su due pilastri**

- Il mercato
- Lo stato

#### Approccio

- Neo-Liberismo: il mercato crea economia e questo produce sviluppo sociale. Quindi massima libertà al mercato
- Teoria del Market Failure: la libertà di mercato per essere efficace, produce disequilibri. Quindi è necessaria una redistribuzione equa della ricchezza

*segue*

---

"rational choice" e dell'individualismo metodologico consiste nel fatto che l'azione collettiva (come dimostrano numerosissime ricerche sociali degli anni 70-90) testimonia al contrario dell'esistenza di una notevole quantità di azioni orientate alla produzione di benefici pubblici e collettivi e quindi dell'inesistenza in realtà del cosiddetto "free rider". Si veda a tale proposito Coen Cagli et al. Manuale di fund raising, Carocci 1998,2005).

## 2 - Economia Civile

- Accanto ai primi due pilastri ve ne è un terzo, legato al ruolo originale della società civile, autonomo dallo stato e al mercato, indispensabile a rendere sostenibile socialmente l'economia di mercato.

### Approccio

- La realtà sociale non funziona come un automa. L'economia è insostenibile in assenza di regole più sociali. Senza principio di reciprocità il libero mercato morirebbe in poche ore.
- Infatti senza relazionalità (propria della società civile) non c'è fiducia (capitale sociale) e senza fiducia non c'è mercato.

## 3 - Economia "di comunità" o collettiva

- Ipotizziamo che con l'emergere di un soggetto sociale forte come il non profit, vi sia un quarto pilastro, basato sull'azione sociale e collettiva, l'azione non profit appunto, o la cittadinanza attiva. Una ulteriore economia altrettanto indispensabile a rendere oggi il sistema sostenibile.

### Approccio

- Non c'è sviluppo economico senza sviluppo sociale. Pertanto condizione del mercato è lo sviluppo sociale. Senza investimenti sociali non c'è sviluppo.
- Gli attori nel mercato non sono orientati al massimo interesse personale (free-rider) ma alla interdipendenza (non esiste vero vantaggio personale - durevole - se non c'è vantaggio collettivo). Pertanto vi è una responsabilità comune e diffusa sulla sostenibilità globale del sistema.

Ora, per completare il ragionamento e soprattutto per verificare se questa idea di economia di comunità può produrre strumenti concettuali che aiutino a dare un significato politico e culturale più ampio al fund raising, dobbiamo declinare su questo terreno attori, regole e principi che la caratterizzano. E lo farò seguendo sempre il solido filo logico proposto da Zamagni, seppure in modo molto sintetico e grossolano.

Nel caso della economia politica, noi abbiamo due attori fondamentali: il **mercato** (imprenditori, operatori della finanza, investitori, ecc.) e lo **stato** (autorità pubbliche e amministrazione del welfare). La interazione di questi due attori ha garantito e tuttora garantisce l'equilibrio economico verso attori "terzi" quali i cittadini contribuenti, gli attori sociali, i portatori di diritti, ecc.

Nel caso della economia civile, essa è mossa dalla **società civile**. E' importante ricordare che la società civile preesiste e in qualche modo è intrinsecamente autonoma dalla società politica e dal mercato. Essa è "originaria".

In questi tre mercati i differenti attori si attengono a regole che permettono di mantenere in equilibrio il sistema. Andando in ordine crono-logico: lo stato pone regole di **equità** senza le quali il mercato, che invece si basa su regole **di libero scambio equivalente**, porterebbe a disuguaglianze e scompensi tra i diversi soggetti tali da mettere in discussione tutto il sistema. Se non si garantisce un tot di ricchezza alla base del sistema, difficilmente gli scambi possono avvenire. E quindi se non c'è distribuzione di ricchezza lo stesso sistema di produzione della ricchezza individuale può saltare. Così come se non c'è la regola dello scambio libero di valori equivalenti, non c'è concorrenza e se non c'è concorrenza non c'è dinamismo e ottimizzazione del sistema e quindi non c'è ricchezza.

L'economia civile invece si basa su una regola che è differente dalla equità: la

**reciprocità.** Il dono libero, a differenza del contratto, crea credito ma non garanzia di uno scambio automatico tra beni equivalenti. L'apertura di un credito riconosciuto genera relazioni umane e sociali, che sono produttrici di fiducia. Senza relazioni e fiducia non c'è mercato né libero, né regolato dal principio di equità, e pertanto è lecito pensare che senza regola della reciprocità il mercato è esposto a continui fallimenti. Caratteristica della regola della reciprocità è che questa non sia solo bilaterale (ossia tra chi riceve e chi dà) ma multilaterale, includendo soggetti terzi che non chiedono risorse, non le danno ma che ricevono benefici grazie alle risorse messe a disposizione.

Questo esercizio di logica di mercato mette in evidenza alcuni principi sui quali oggi funzionano o devono funzionare i mercati e che sono quello della **solidarietà**, che guida lo stato nel regolare equamente il mercato, della **libertà** che spinge i soggetti a stipulare legami di scambio equivalente, di **fraternità** che garantisce agli scambi di includere anche la relazionalità e quindi il sistema fiduciario senza il quale il mercato diventa "incivile" come afferma molto chiaramente Zamagni.

### 1.3. Regole e principi per una economia di comunità o collettiva: l'interdipendenza alla base del moderno fund raising

Nel caso della ipotetica economia di comunità, l'attore è relativamente nuovo. E' frutto di una grande invenzione sociale del XX secolo: la **cittadinanza attiva** o, per dirla con un approccio organizzativo e istituzionale, il non profit o il terzo settore. E' un **attore collettivo** (non sempre la società civile lo è) che si organizza con forze e risorse proprie per perseguire una causa sociale. Il fatto giuridico ha a mio avviso una sua importanza relativa. Non è lo statuto giuridico della finalità non lucrativa a fornire identità forte a questo attore, ma il fatto che la propria azione sia intimamente non profit, ossia abbia una predominanza di finalità sociale rispetto ad altre finalità. E' quindi **azione sociale e/o collettiva non profit**<sup>6</sup>

La nostra ipotetica economia di comunità fa riferimento ad una ulteriore regola che è quella **dell'investimento sociale** fondata su un concetto che va oltre quello dello scambio e oltre quello del dono. Lo scambio o il dono (in quanto apertura di un credito relazionale), almeno nel contesto operativo del fund raising, sono innescate da un atto che è quello della richiesta di risorse economiche necessarie a produrre un beneficio verso una più o meno vasta categoria di soggetti. Ciò presuppone, in una logica di mercato, che il processo di fund raising si basi principalmente su una azione di richiesta, fondata su un certo sistema motivazionale, che innesci una azione di donazione che a sua volta sarà basata su altri sistemi motivazionali non per forza coincidenti con quelli del richiedente. L'investimento sociale invece è una regola che **pone l'azione dei soggetti coinvolti su uno stesso asse motivazionale paritetico**. Essa richiede che vi sia **un co-interesse e un consenso in qualche modo "a priori"**. Questa regola, non si contrappone a quella della reciprocità e neanche a quello dello scambio libero ma ne specifica l'orientamento prettamente sociale. Nel senso che lo scambio o l'apertura di credito (che sono propri dell'atto di

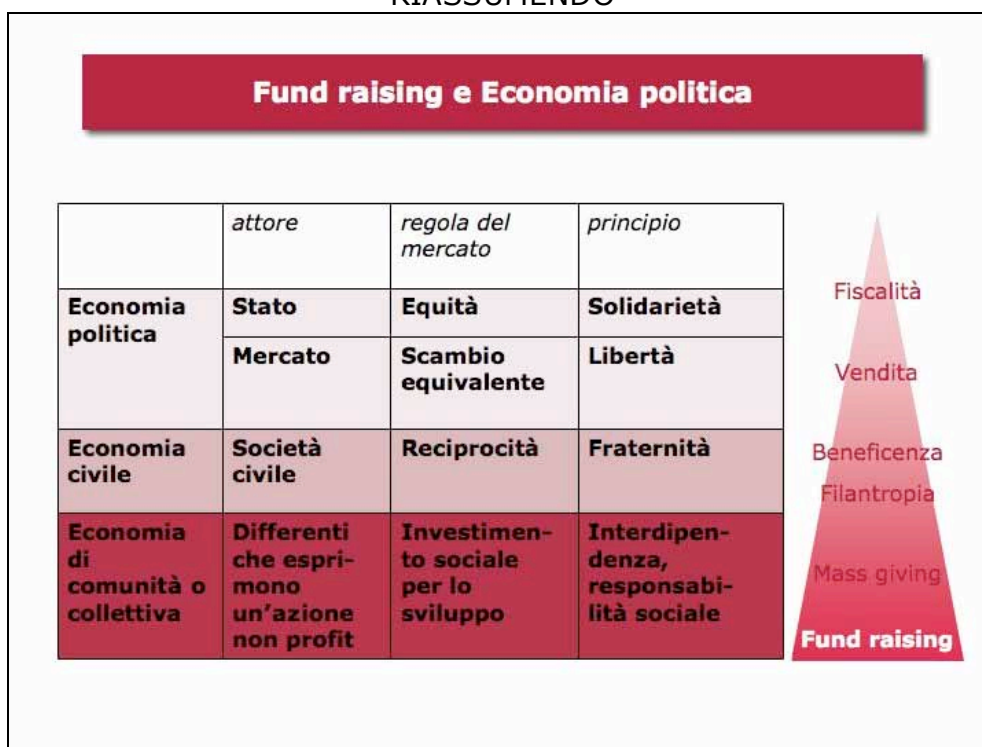
---

<sup>6</sup> Si confronti a tale proposito Coen Cagli et al: Manuale di Fund raising, Carocci 1998,2005, alle pag. 43-45, laddove si tenta una definizione operativa di non profit funzionale alla applicazione del fund raising, basata sulla nozione sociologica di azione sociale e collettiva piuttosto che meramente su basi giuridico-economiche.

investimento) sono soddisfatti solo in termini di ritorni socialmente valutabili. Il fund raising, anche dal punto di vista di chi dà, è **pro-attivo** e non è una reazione ad un input.

La "economia di comunità" si basa su di un principio proprio della collettività che è quello della **interdipendenza**. Anche in questo caso andiamo oltre la solidarietà e oltre la fraternità. In psicologia i membri di un gruppo sono tra loro interdipendenti, nel senso che le azioni e le scelte operate da uno di essi hanno ricadute su tutti gli altri, quando non addirittura sullo stesso destino del gruppo. In tal senso la collettività umana rappresenta un luogo di interscambio: dove si sviluppano le identità sociali positive degli individui e il senso di affiliazione e appartenenza. Ma la interdipendenza comporta anche un ulteriore fenomeno che incide sui comportamenti umani: condividere e perseguire scopi comuni; avere la consapevolezza che il successo o l'insuccesso di un membro può rappresentare il successo o l'insuccesso dell'intero gruppo; la complementarità tra i differenti membri del gruppo. Il principio della interdipendenza ha, a mio avviso, una marcia in più rispetto alla solidarietà in quanto presuppone una pariteticità tra i soggetti partecipi del processo di fund raising e non crea asimmetrie culturali, sociali, economiche, psicologiche ecc. tra le parti coinvolte in un mercato. Ma ha anche una marcia in più rispetto alla fraternità perché mentre questo muove gli individui in una dimensione esclusivamente sociale, la interdipendenza la muove verso una dimensione collettiva che porta con sé la elaborazione e condivisione di progetti e politiche, la volontà di agire in modo organizzato (agency) e la identità ossia il controllo delle sfide che l'ambiente pone al soggetto collettivo<sup>7</sup>.

#### RIASSUMENDO



<sup>7</sup> Si fa riferimento qui alla distinzione tra ambiente operativo e ambiente cognitivo propria della sociologia della conoscenza che, applicata al fund raising, mette in evidenza gli elementi costitutivi di un soggetto collettivo e la sua identità. Si confronti, a tale proposito, Coen Cagli et al. Manuale di fund raising, Carocci 1998,2006 e Coen Cagli, fare fund raising oggi, in (a cura di M. Crescenzi) *Manager e management non profit*, ASVI 2002.

La prima economia produce due sistemi di finanziamento delle cause sociali: il prelievo fiscale che garantisce la sostenibilità del welfare state; la vendita o lo scambio di tipo commerciale che coglie il valore di mercato (in senso tradizionale) di elementi delle cause sociali (si pensi a tale proposito alla tradizionale sponsorizzazione di un evento spettacolare in cui una azienda, sponsorizzando, acquista servizi di comunicazione e pubblicità). La donazione è lo strumento della economia civile, tenendo conto però che essa ha assunto nel tempo significati sempre più forti: da mero strumento di restituzione alla società di parte della propria ricchezza (che alla base del filantropismo soprattutto di stampo anglosassone) a sistema di partecipazione di massa a grandi battaglie sociali e civili attraverso una larga base di donatori (mass giving, democratization of giving).

Nell'epoca delle interdipendenza lo strumento di finanziamento delle cause sociali assume sempre di più le caratteristiche di un atto razionale i cui effetti possono e devono essere controllati soprattutto nei loro impatti sociali e che richiede una forte adesione di fondo alla causa sociale. Questo è il fund raising moderno. Il donatore o finanziatore moderno è quindi un investitore sociale. Nel mettere a disposizione le risorse, tende ad adeguarsi alle regole dell'investimento.

#### 1.4. Il valore dell'economia di comunità

Dalle più recenti stime e statistiche emerge che molti ambiti della vita sociale fondano la loro sussistenza su attività di fund raising slegate dal sistema di finanziamento pubblico.

I dati a tale proposito, per quanto abbastanza controversi e poco chiari da un punto di vista statistico e spesso dotati di scarso rigore scientifico, mostrano una realtà evidente. Secondo la **Fund raising school di Bertinoro**, sono 5,7 miliardi di euro quelli donati dai privati al non profit.

Una recente ricerca condotta dalla **Doxa per l'Istituto Italiano della Donazione** ci dice che sono 25 milioni i donatori con un ammontare annuo di 1,3 miliardi di euro e il trend è in crescita sia sul versante del numero dei donatori, sia come entità media di donazione.

L'**ACRI** (Associazione delle Casse di Risparmio Italiane e delle Fondazioni di origine bancaria) ha stimato in 1,3 miliardi di euro l'ammontare annuo (dati relativi ai bilancio 2004) dei versamenti delle fondazioni di origine bancaria verso iniziative e organizzazioni nel campo della cultura, della scienza, dell'educazione e del sociale. con un incremento del 10% rispetto all'anno precedente. In particolare, 233 milioni sono stati donati per filantropia sociale, 408 alla cultura, 103 alla istruzione (diversa da quella scolare di base).

Secondo l'**IRS** (Istituto per la Ricerca Sociale), le donazioni annue delle imprese ammontano a poco meno di 300 milioni di euro. A questo dato va aggiunto che ogni anno le aziende investono almeno 48 milioni di euro in campagne di comunicazione per cause sociali. Le sponsorizzazioni sociali (in senso lato, che riguardano comunque un legame tra un'azienda e una causa sociale) crescono del 2%, mentre tutte le altre forme di sponsorizzazione di tipo commerciale tendono a decrescere.

Da uno studio della **Doxa** (Istituto per le ricerche statistiche e l'analisi dell'opinione pubblica) il 43% degli italiani adulti sono donatori e nel 2005 hanno donato non meno di 1 miliardo e 300 milioni di euro (sono in crescita sia il numero di donatori che l'entità media annua donata). Secondo **Clubsocialis** e **SWG** le aziende che praticano la responsabilità sociale d'impresa crescono del 40% ogni anno e ciascuna azienda investe in tale settore una media di 160.000 euro l'anno.

L'ultimo censimento **ISTAT** (che aimé risale al 2001 ed è basato su dati del 1999) ci segnala che il non profit gode di entrate per circa 38 miliardi di euro di cui 24 da privati (11,4 tra donazioni, quote associative e altre fonti filantropiche e 12,6 da vendita di beni e servizi e operazioni finanziarie). I patrocini e i contributi pubblici ammontano a circa 3,23 miliardi di euro mentre 10,45 provengono da contratti e convenzioni per la realizzazione di progetti e servizi.

Non esistono dati aggregati che ci permettano di dare un valore all'enorme investimento sociale che da più parti si tende a fare ma credo che non siamo lontani dal poter affermare che in Italia ogni anno si spostano verso cause sociali qualcosa come 50 miliardi di euro. Per rendere meglio l'idea la cifra è identica a quanto ha deciso recentemente di investire in 6 anni l'UE per la ricerca scientifica in Europa. Riconoscendo un ruolo di politica economica al fund raising, questa cifra potrebbe essere raddoppiata e quindi arrivare ai livelli degli altri paesi avanzati.

### 1.5. I soggetti dell'economia di comunità

Quando parliamo di tali finanziamenti non dobbiamo pensare solo a settori tradizionali del fund raising quali la ricerca medica o l'aiuto umanitario o l'assistenza socio-sanitaria. Una pluralità di cause vengono direttamente e indirettamente sostenute quali ad esempio:

- cultura in senso lato (arte, beni culturali e monumentali, spettacolo, documentazione, archivi, biblioteche, ecc.);
- sport in senso sociale (escluso il settore commerciale);
- sviluppo locale (infrastrutture materiali e immateriali connesse con i servizi sociali e culturali);
- turismo sociale e culturale;
- avviamento al lavoro, sviluppo professionale;
- tutela dei diritti e rappresentanza sociale;
- educazione e formazione al di fuori della istruzione pubblica;
- ricerca scientifica tecnologica e sociale e innovazione tecnologica (spesso sociale);
- comunicazioni sociali e reti di comunicazione;

Il panorama è davvero complesso e occorre tenere presente la generale "complessificazione" sia delle tematiche sociali oggetto di un intervento volontario mediante risorse economiche, sia dei soggetti che promuovono le cause sociali.

Non esiste più solo il non profit in senso stretto. La cultura, ad esempio, vede come primo attore di fund raising gli enti locali (assessorati alla cultura ed enti parapubblici o ex-pubblici quali musei, fondazioni artistiche, ecc.). Le ASL, a diverso titolo, stanno facendo fund raising. Ma anche le aziende tendono ad avere un ruolo diretto nel

campo sociale agendo tramite fondazioni che non sono solo filantropiche ma anche operative. Inoltre le banche e le loro fondazioni in alcuni casi particolari danno vita ad operazioni complesse come le fondazioni di comunità (che nascono sulla base di una partnership pubblico-privato-non profit).

### 1.6. Economia di comunità e mercato del fund raising: natura degli scambi e valore sociale aggiunto

Questa visione di insieme ci permette di fare due considerazioni.

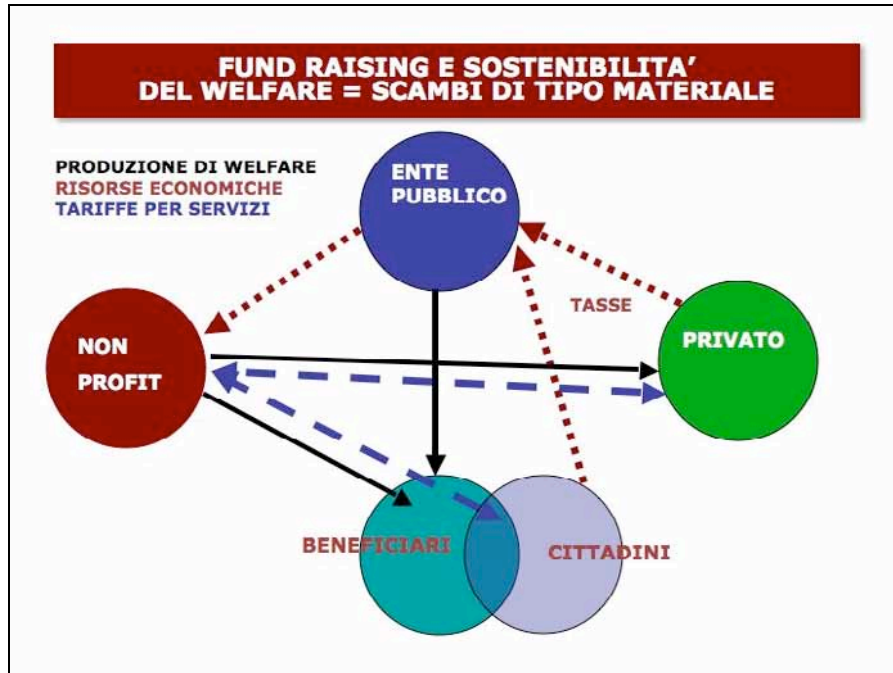
La prima concerne il fatto che **esiste una risorsa storicamente attingibile e potenzialmente crescente** che ci permetterà di sviluppare il settore non profit e più in generale il settore delle politiche sociali anche in presenza di un forte trend di sotto-finanziamento delle stesse da parte del sistema di welfare.

La seconda considerazione è che il fund raising non riguarda tanto il sostegno di **organizzazioni** che hanno bisogno di risorse per sopravvivere (che è il vecchio modo italiano di intendere la questione dell'autofinanziamento) ma, avendo del fenomeno una visione complessiva, si comprende che il fund raising riguarda **l'investimento che la società intende fare verso settori di interesse della comunità**. Attori di questo investimento non sono solo i cittadini comuni, che comunque hanno un ruolo primario (pensiamo alle tante campagne di raccolta fondi che coinvolgono il largo pubblico) ma anche fondazioni, aziende private, reti associative e professionali, ecc. Siamo, quindi, di fronte ad uno strumento di politica sociale che è basato sul consenso e la partecipazione di base.

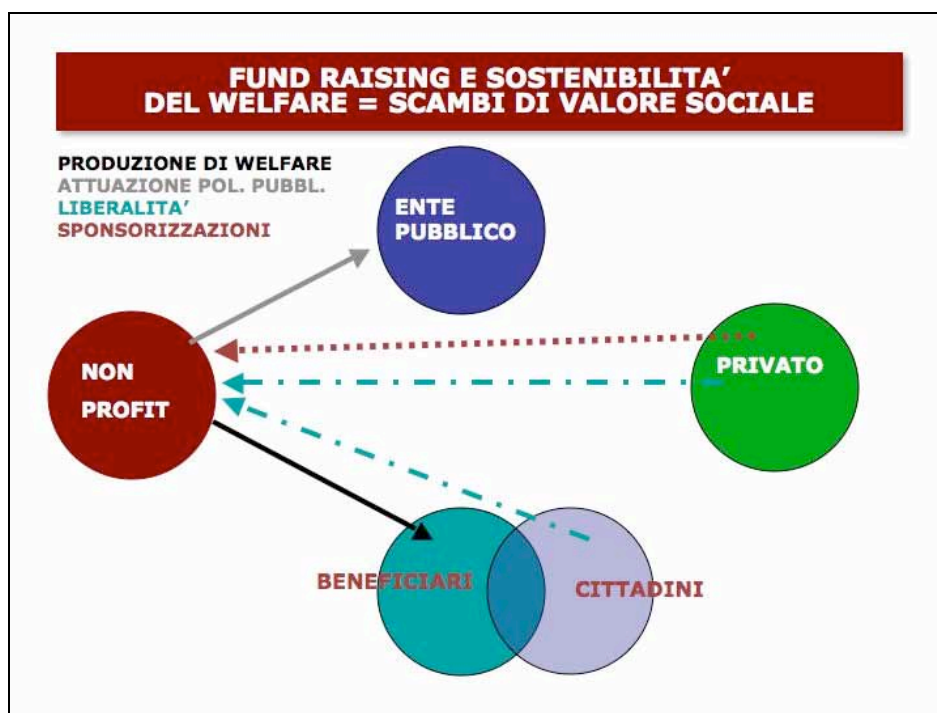
Potremmo arrischiarci ad affermare **che il fund raising ha un valore analogo al sistema del prelievo fiscale** (che è ugualmente basato su principi di democrazia e di partecipazione alla vita civile ma fortemente legato a strumenti coercitivi). In sostanza: il fund raising dal punto di vista dei donatori e non di coloro che chiedono soldi è un sistema parallelo di finanziamento della cosa pubblica basato su una spinta volontaria e messo in moto da soggetti in grado di proporre progetti sociali. Quindi è in ultima analisi, uno strumento di azione sociale e collettiva della cittadinanza.

Ora però per giustificare la coesistenza di due sistemi di prelievo "sociale" di risorse, una coercitiva e l'altra volontaria, dobbiamo cercare di diversificare gli scambi che avvengono tra organizzazioni che fanno azioni non profit e finanziatori. Non ci possono essere due modalità differenti e coesistenti per il medesimo scambio.

Per brevità faremo ciò aiutandoci con due schemi sintetici.



Nel primo schema è messo in evidenza come il fund raising si cali in un sistema di scambi che fa riferimento a differenti economie: quella generata dal welfare (secondo il principio della equità che corregge il libero mercato) che muove risorse, drenate con il prelievo fiscale, verso il non profit in quanto erogatore di servizi di welfare. Ma anche l'economia di mercato laddove il non profit scambia liberamente valori equivalenti con aziende e anche con i cittadini (come nel caso di una associazione sportiva che "vende" servizi ai propri associati o di una associazione di ricerca che presta servizi ad una azienda).



Nel secondo schema si vede però che vi sono relazioni di finanziamento che fanno riferimento non allo scambio di equivalenti e neanche alle quote di sostegno per il welfare ma alla produzione di un valore tendenzialmente immateriale e sociale: è il caso della donazione o delle liberalità delle aziende. Ma anche il caso di sponsorizzazioni che non sempre hanno una natura sostanzialmente commerciale (si parla spesso di sponsorizzazioni sociali).

In questo secondo schema appare evidente quindi che le risorse finanziarie vengono mosse da soggetti che richiedono la **produzione di un valore aggiunto** o comunque differente dai valori già scambiati nel primo contesto. Per fare un esempio: se io come cooperativa sociale chiedo soldi ad una azienda per fare un asilo nido di quartiere, l'azienda può rispondere che questo asilo lo ha già pagato attraverso le tasse, nella misura in cui tale servizio viene finanziato (seppure parzialmente) dal Municipio. Almeno che il suo apporto finanziario non sia legato intimamente alla produzione di un valore sociale aggiunto. Un altro esempio: l'insegnamento della lingua straniera ai bambini, cosa che magari non è possibile fare attraverso le quote versate dall'ente pubblico; oppure la integrazione dei figli degli immigrati e quindi l'abbassamento della conflittualità sociale, che è una finalità sociale "in più" rispetto a quella di garantire la cura della prole, che viene finanziata dallo stato.

QUINDI IL FUND RAISING PUO' ESSERE INTESO COME SISTEMA DI INVESTIMENTI VOLONTARI DI RISORSE CHE PRODUCANO **VALORI SOCIALI AGGIUNTI** IN QUANTO REALIZZAZIONE DI CAUSE DI INTERESSE PER LA COMUNITA' NON ALTRIMENTI REALIZZABILI.

## 2. Le conseguenze di un nuovo paradigma

### 2.1. Riconoscere il forte statuto civile, sociale e politico delle donazioni e delle altre forme di fund raising

Ora secondo questo approccio di economia collettiva o di comunità (che stiamo seguendo in ipotesi) la donazione, la liberalità, le sponsorizzazioni sociali così come il filantropismo su base progettuale non possono essere intesi (solo) come una restituzione delle propria ricchezza così come buona parte dei finanziamenti pubblici su progetto (e sottolineo su progetto) non possono essere ritenuti semplicemente allocazione di risorse per il welfare.

Già negli anni 80-90 in USA si parlava del mass giving. Ossia di una pratica di massa che coinvolgeva quasi la totalità della popolazione e che faceva levitare enormemente il mercato del fund raising. Si trattava non solo dell'effetto di una azione di marketing e neanche di una valvola di sfogo dell'aumento di ricchezza, ma di una scelta individuale che ha riguardato centinaia di milioni di persone all'unisono (ordinary people).

Anche da un punto di vista economico avviene un grande cambiamento: da poche grandi donazioni (il mito del filantropo) a tantissime piccole donazioni. Non la

fondazione grant making, ma la fondazione che raccoglie e dà o meglio ridistribuisce sulla base di progetti e non di organizzazioni. Si è parlato a tale proposito di democratizzazione del dare<sup>8</sup>.

Come è successo questo?

E' cambiato il donatore. E' cambiato l'individuo. Si è visto, ad esempio, che il donatore è una persona **altamente qualificata** (possessore mediamente di una laurea e di una ulteriore specializzazione), in **età adulta e nel pieno delle sue attività professionali**, che ha molte cose da fare, che ha interessi e che esprime **un alto tasso di partecipazione attiva alla vita sociale, culturale e politica**. Si tratta di un profilo molto differente da quello preso in esame negli anni precedenti. Attenzione! Noi, invece, spesso pensiamo ancora di avere a che fare con il pensionato, benestante (o meno) che avendo chiuso il suo rapporto con il mercato (il suo lavoro) ha più spazio mentale per "restituire" alla società la ricchezza cercando di conquistarsi un posto in paradiso. Noi ancora pensiamo che la motivazione a donare sia sostanzialmente solidaristica, che è sì una forte motivazione, ma non l'unica e non per forza la principale.

E' cambiata, negli ultimi 20 anni, l'esperienza umana degli individui. **Tutto quello che c'è intorno al fund raising è cambiato in modo sostanziale**. Il rapporto con il pubblico, il rapporto con il privato, il rapporto con le merci, il rapporto con la conoscenza.

Nelle mie lezioni cerco sempre di far capire che se un individuo è "rognoso", contestatore, pignolo quando deve comprare una saponetta o fruire di un servizio, sarà ancora di più "rognoso", pignolo e contestatore quando deve finanziare cause sociali. E', in una parola, un donatore intelligente e ad alta soggettività. E questa sua caratteristica di "prendere molto sul serio le cose" responsabilmente è anche una garanzia di fedeltà alla nostra causa, a patto che noi siamo in grado di soddisfare la sua motivazione più sociale" e "collettiva" a fornire le risorse necessarie.

Un ragionamento analogo andrebbe fatto con le aziende e con il fenomeno della RSI che troppo spesso è stato appiattito su significati e concetti molto deboli, non tanto e non solo per noi, ma anche per le stesse aziende.

La RSI non è il retro della medaglia del business. Non è il "lato b" del disco di successo. La RSI è nel nucleo di impresa. E' nel core business. E' nella governance della impresa. La RSI non è filantropia e mecenatismo moderno è investimento sociale per lo sviluppo. Altrimenti, sinceramente, non sapremmo che cosa farcene in relazione alla nostra sfida di garantire uno sviluppo sociale decente al nostro pianeta e alla nostra comunità.

In questo filone di forte rinnovamento, vanno riletti anche i finanziamenti europei. Negli ultimi 2-3 anni la filosofia e la pratica del finanziamento europeo per lo sviluppo sociale dei paesi terzi è cambiato radicalmente mettendo al centro non tanto il trasferimento di tecnologie e politiche sociali verso i PVS ma la capacità della società civile locale di porre le basi dello sviluppo. Ciò conferisce alle organizzazioni sociali

<sup>8</sup> Lloyd T., The Charity business. The new philanthropists, Jossey Bass 1993.

occidentali un ruolo nuovo di attori di una politica di sviluppo e non di "soccorritori" o di esperti dello sviluppo e quindi una modalità di accesso ai fondi radicalmente diversa.

## 2.2. Le sfide per operare nel nuovo paradigma

In questo nuovo paradigma, fare fund raising pone delle sfide enormi alle organizzazioni non profit e tutto sommato anche ai donatori/finanziatori. Alcune di queste sono sfide storiche che assumono una urgenza particolare. Altre sono sfide inedite.

In primo luogo, per controllare il processo di fund raising – ossia il sistema di motivazioni culturali, sociali, politiche che sottostanno alla scelta consapevole di mettere a disposizione risorse per il sociale - **è necessario conoscere e "governare" i fenomeni sociali progressivi che animano il contesto sociale attuale.** Tra questi fenomeni 3 sembrano essere di capitale importanza:

- la **responsabilità sociale** (d'impresa) diffusa
- il **social welfare e la partnership** (governance sociale)
- la soggettività sociale degli individui e dei gruppi e la centralità crescente del **capitale sociale, del capitale cognitivo e delle reti sociali.**

Tali fenomeni, insieme ad altri, rappresentano vere e proprie opportunità. E in quanto tali vanno colte operativizzandole, ossia producendo progetti di fund raising che rispondano in modo specifico alle motivazioni dei finanziatori che accompagnano tali fenomeni.

In secondo luogo si tratta di **mettere al centro del fund raising principi e concetti che siano più consoni alle regole e ai principi dell'economia collettiva.** In particolare bisogna essere consapevoli che al centro del fund raising:

- c'è **la causa sociale** e non l'organizzazione.
- ci sono i **contenuti** e non i mezzi di raccolta
- ci sono le **relazioni fiduciarie** e non la propaganda
- c'è la **sostanza delle cose che facciamo e non la retorica** della loro presentazione

In terzo luogo si tratta di comprendere con coraggio che **i mercati li costruiamo noi.** Spesso si usa la locuzione "adeguarsi al mercato" oppure si dice "avere un orientamento al mercato". Questo è un comportamento giustificabile nel breve e brevissimo periodo. Non in una prospettiva strategica. A ben vedere, i mercati li fanno le società. D'altro canto se ciò non fosse vero, almeno in parte, non potrebbe esistere neanche l'economia civile di Zamagni. Quello del fund raising **poi è un mercato particolare in cui la domanda può essere condizionata fino ad un certo punto dalla offerta.** Quando si scambiano valori sociali e relazionali la disponibilità ad aderire ad una offerta di mercato è estremamente condizionata da fattori sociali, politici, umani che generalmente siamo disposti a contrattare con più facilità quando siamo di fronte ad uno scambio commerciale, ma non quando la posta in gioco è una causa sociale.

Pertanto è molto importante avere sì un approccio al mercato ma avendo l'accortezza di:

- **non omologarsi alla corrente rappresentazione del fund raising** e quindi alle regole pre-costituite del mercato. Non è vero, ad esempio, che per vendere una causa sociale bisogna per forza muovere il tasto della solidarietà e della compassione;
- **differenziarsi e non massificarsi**. La soggettività è aumento di opportunità anche individuali e non omologazione. Le opportunità producono il nuovo. La omologazione mantiene il vecchio;
- parlare apertamente di mercato con i nostri potenziali donatori. Ossia **democratizzare il mercato** patteggiando costantemente le regole con i nostri interlocutori affinché esse non siano orientate la massimo profitto ma al massimo utile sociale per la collettività.

In tal senso dobbiamo riprendere un ruolo di **sensibilizzazione e di educazione** (in senso lato) nei mercati. I nostri interlocutori finanziari vanno educati e sensibilizzati affinché comprendano quale è il loro ruolo nel mercato.

Infine vi è la sfida a **rivedere il nostro sistema di relazioni con gli interlocutori e con i nostri stakeholders**. Essi non sono solo potenziali donatori ma sono interlocutori delle nostre politiche verso le quali possono essere portatori di interessi. Anzi il fund raising moderno proprio perché basato su di una forte condivisione della mission presuppone che il donatore sia uno stakeholder-chiave.

Noi spesso chiediamo alle aziende di allargare l'orizzonte delle loro relazioni verso quei soggetti che in merito alle attività dell'azienda, portano legittimi interessi. E poi siamo i primi a non fare questo in casa nostra. **Non è un caso che il non profit non pratica se non in minima parte il bilancio di missione**. Quando invece dovremmo essere obbligati a farlo proprio per il contratto fiduciario che ci lega ai donatori. Se i nostri finanziatori sono – in una logica dell'economia collettiva – degli investitori, noi non possiamo pensare di non rendere conto loro del raggiungimento o meno della nostra mission.

### 2.3. Cogliere i segnali del cambiamento nelle esperienze di successo del fund raising

Strumenti di fund raising basati su meccanismi di massa del marketing (grandi eventi, mailing, merchandising, e buona parte delle iniziative costruite sul tradizionale cause related marketing) **mostrano segni di cedimento** sia dal punto di vista economico, sia da quello comunicativo. Una delle ultime partite a scopo di beneficenza ha prodotto un incasso di 60.000 euro a fronte di spese per 50.000 euro senza contabilizzare l'enorme lavoro svolto dai volontari della organizzazione per vendere i biglietti (unica fonte certa di entrate a favore della causa sostenuta). Una grande azienda italiana ha sostenuto un progetto di assistenza a bambini malati di cancro attraverso raccolta di donazioni (ricavato 150.000 euro) e attraverso l'organizzazione di eventi e di forme di comunicazione necessarie per la raccolta di fondi (costo stimato di più di 300.000 euro). Discutendo con lo staff di RSI di una grande azienda italiana delle motivazioni che spingono a sostenere pubblicamente cause sociali emerge che

una delle principali ragioni è il basso costo della pubblicità attraverso canali non profit. Insomma, niente di nuovo rispetto alle vecchie basi della sponsorizzazione sociale.

Senza negare che comunque questi strumenti se non proprio ingenti somme, garantiscono alle organizzazioni visibilità e contatti con nuove persone, **dobbiamo però domandarci se tutto ciò ha una reale efficacia economica per le organizzazioni e soprattutto se non porta gli enti a doversi dotare di una eccessiva sovrastruttura organizzativa** (che brucia risorse umane, organizzative e economiche) anteponendo alla qualità della propria causa quella del proprio sistema di marketing e comunicazione. In altri termini se non sia necessario per stare in questo scenario di fund raising acquisire comunque una identità di grande azienda fortemente orientata al branding e al marketing.

Altro scenario, altri dati. Un'antica organizzazione umanitaria sta costruendo una scuola femminile nel sud del Sudan assumendosi un impegno importante di raccogliere un milione di euro. Per fare ciò sta seguendo diversi canali di fund raising: il mailing, la realizzazione di progetti di partnership con le aziende, l'attivazione di reti sociali e amicali. Sono proprio queste terze modalità che hanno prodotto migliori risultati sotto tutti gli aspetti. Una festa in occasione dello scorso Natale che ha coinvolto un nutrito gruppo di amici (in sostanza le rubriche telefoniche personali di un comitato organizzatore della festa) ha prodotto 18.000 euro di entrate con spese per circa 4.000 euro. Il comitato (un gruppo di donne vicine alla organizzazione), imparata la lezione, ha organizzato un festa d'estate coinvolgendo più di 750 persone e una 30ina di piccole aziende e attività commerciali producendo un incasso di circa 30.000 euro a fronte di 2.200 euro di costi. Nessuna professionalità particolare di fund raising (se non quella dei consulenti che però hanno dispensato solo consigli tecnici e sostenuto la naturale capacità di organizzarsi delle donne!).

Parlando con degli amici del più e del meno vengo a sapere che a Roma, una famiglia, dopo un viaggio fatto nelle Filippine e in India, ha deciso di impegnarsi per venire incontro ad alcuni bisogni delle comunità locali visitate. Per fare ciò, alcuni membri, hanno dato vita ad una associazione che potremmo definire quasi "familiare". Per raccogliere fondi hanno aperto la loro rubrica degli amici (ex scout) e dei parenti e in poco tempo hanno organizzato un barbecue presso il giardino della biblioteca che ha prodotto 5.000 euro (cash) a fronte di costi zero. Una cooperativa sociale, partendo dai propri 50 soci-lavoratori e dalla loro disponibilità a fare qualcosa in più per sostenere la propria cooperativa ha costruito, usando i principi elementari del networking (i soci hanno attivato 5-10 persone ciascuno in relazione amicale e sociale con essi), un "parco di sostenitori" di circa 1.000 soggetti che donano e/o organizzano punti di raccolta. In 3 anni questa forma di fund raising ha raggiunto il 10% del bilancio generale della cooperativa.

Colpi di fortuna? Può essere. Ma sicuramente c'è qualcosa di più. Innanzitutto **l'uso intelligente delle relazioni personali** (non solo nel senso dei rapporti con persone che contano, in quanto dirigenti di azienda, piuttosto che amministratori influenti) attraverso le quali possono viaggiare in modo molto più credibile gli interessi sociali. Detta in parole semplici se io ho un amico che condivide con me una relazione è molto più facile che aderisca ad una causa sociale che coinvolge personalmente chi la propone. Uno **strumento molto più potente di altri strumenti di marketing**. In secondo luogo. La società funziona sempre più per reti. **Le reti costruiscono,**

**scambiano, creano coenze, attivano**<sup>9</sup>. Se io mando un input in una rete, questo si moltiplica da solo senza sforzi eccessivi. Lavorare con le reti sociali, professionali, amicali vuol dire creare opportunità di consenso molto forti. Perché nelle reti il fattore "fiduciario (tipico del capitale sociale) viene valorizzato al massimo. E per dare soldi, ci vuole fiducia. Inoltre gli esseri umani cercano sempre più le reti per rafforzare la propria identità sociale. Chiedendo alle reti di attivarsi per una causa sociale noi rispondiamo ad un bisogno largamente sentito dagli esseri umani. Incontrarsi in biblioteca la sera, piuttosto che fare una festa d'estate è un modo per rispondere a tale bisogno.

In questi e in altri fatti, ci sono forse gli elementi di un rinnovato fund raising:

- Il "**partnership** fund raisin"ng, basato su forme di partenariato interne al settore non profit (tra differenti organizzazioni) ed esterne (tra organizzazioni non profit e enti pubblici e/o privati)
- Il "**fund raising di comunità**", basato sulla ricerca e il rafforzamento della identità "glocale" di una organizzazione e dei suoi membri, in cui il risultato del fund raising (i soldi raccolti) siano risorse proprie del capitale sociale e non di una organizzazione di per sé.
- Il "**fund raising reticolare**" (network fundraising), basato sull'uso delle reti sociali pre-esistenti alla organizzazione e nelle quali la organizzazione e i suoi membri ha legami
- Il **volontariato di fund raising**, ossia l'attività di fund raising come opzione possibile e di grande valore sociale per quegli individui che vogliono svolgere una attività volontaria a servizio della società, della propria comunità, di soggetti svantaggiati, ecc. (cercare risorse economiche per il sociale crea identità individuale e soddisfazione personale).

---

<sup>9</sup> Circa la forza sociale ed economica delle reti si veda A.L. Barabasi, Link, Einaudi 2004