

# Fund raising: una sfida (possibile) per le cooperative sociali

di **Giosué Pasqua**

## L'approfondimento

Le cooperative sociali, protagoniste nella creazione della coesione sociale e del welfare state, avvertono sempre più l'urgenza di un cambiamento culturale che permetta l'emancipazione dai finanziamenti pubblici e che promuova un «nuovo patto sociale», ossia la progettazione sociale condivisa da tutti gli attori presenti nella comunità di appartenenza (individui, soggetti, pubblici e privati, fondazioni, e così via). Il fund raising rappresenta in tale contesto socio-economico un valido strumento per raggiungere gli obiettivi descritti e le esperienze di successo di molte cooperative sociali che già hanno avviato programmi strutturati di raccolta fondi, ne confermano la validità.

Da alcuni anni, la cooperazione sociale (con circa 7.000 presenze sul territorio nazionale) riflette sulle esperienze create, sulla propria capacità di innovazione sociale, sul valore aggiunto apportato alla comunità territori, con la consapevolezza di essere un attore importante nella creazione di coesione sociale e nel mantenimento del welfare state. Ed è proprio per questo che la cooperazione sociale ha trovato la sostenibilità economica soprattutto, se non esclusivamente, dal finanziamento pubblico, essendo parte essenziale del welfare in una logica di sussidiarietà evoluta e matura.

Tuttavia, è proprio questo aspetto, tra gli altri, che pone la cooperazione sociale in una condizione di criticità che si riflette non solo nella sua capacità imprenditoriale e gestionale ma anche nel perseguimento della missione generale.

Di fronte allo sgretolarsi della finanza pubblica e alla revisione sostanziale degli standard sociali del welfare, la cooperazione sociale rischia di non trovare più un equilibrio economico sostenibile.

A ben vedere, tale criticità non è dovuta solo a ragioni economiche e politiche, ma anche a causa di un progressivo indebolimento della propria identità sociale.

L'essere dipesa esclusivamente da fonti pubbliche l'ha posta in una posizione di collateralismo con l'ente pubblico, perdendo in parte quella spinta propria dell'azione volontaria e sociale-solidaristica che è alle radici delle sue origini.

Con una conseguente perdita di interlocuzione diretta con la comunità.

È interessante notare, sotto questo aspetto, che la base volontaristica e sociale delle cooperative, che negli anni Ottanta era la componente principale delle proprie risorse umane (67%), è oggi largamente minoritaria (12%) rispetto ai soci lavoratori.

## L'incontro con il fund raising

Per questo è oggi necessario che la cooperazione sociale riprenda con forza e che si affermi la cultura di una progettazione sociale - condivisa con la comunità di appartenenza - alimentata non solo da risorse provenienti da soggetti pubblici (che saranno comunque quelle principali), ma anche da altri soggetti (individui, fondazioni, aziende) che stringano rapporti di *partnership* e collaborazione attiva per la realizzazione di servizi essenziali tesi a soddisfare i bisogni della comunità non più in una logica ristretta di welfare state, ma in una logica innovativa ed inclusiva di *sociale welfare*.

Su questa linea si sta muovendo una parte delle cooperative sociali che stanno prestando una sempre crescente attenzione al tema del *fund raising*, non solo e non tanto come correttivo al decremento della

**Giosué Pasqua** – Fondatore della Scuola di Fundraising di Roma. Esperto di raccolta fondi per le cooperative sociali.

finanza pubblica, ma come strategia sociale di sostenibilità della propria missione.

In sintesi, questo incontro tra cooperazione sociale e fund raising è favorito principalmente da quattro fattori:

- la necessità di coinvolgere nuovi soggetti sul tema del finanziamento del welfare, soggetti che tradizionalmente non orientano la propria azione filantropica verso servizi che fino ad oggi sono stati legati solo alla rimessa fiscale dei cittadini.

È significativo, in tal senso, che le cooperative sociali, per quanto siano riconosciute come elemento essenziale del welfare, accedano solo al 2% delle risorse messe a disposizione dalle fondazioni di origine bancaria<sup>1</sup> (molto meno delle associazioni, delle fondazioni private e della stessa pubblica amministrazione), nonostante le fondazioni abbiano legato la loro missione principalmente alla creazione di benessere per la comunità locale garantendo equità e solidarietà;

- la crescita, in Italia, della cultura laica della donazione anche grazie all'azione del tradizionale mondo dell'associazionismo, delle ONG, e così via e nonostante la crisi economica. Anche sul versante delle aziende, si fa largo una cultura filantropica moderna legata più ad un ruolo sociale attivo delle imprese per la comunità, seppure non ancora sostenuta di rilevanti livelli di donazione;
- la diffusione del tema del fund raising all'interno del mondo non profit con il moltiplicarsi di iniziative formative e divulgative che hanno portato tale tema «alle radici dell'erba»;
- una ripresa di consapevolezza da parte del mondo della cooperazione di possedere un rilevante capitale relazionale e di reputazione verso la comunità locale nella quale affonda le proprie origini e nella quale è radicata grazie alla capacità di offrire servizi sociali<sup>2</sup>.

A ben vedere, tali fattori rappresentano delle poten-

## Il problema aperto

### Contrazione della base volontaristica

L'essere dipesa esclusivamente da fonti pubbliche ha posto la **cooperazione sociale** in una posizione di collateralismo con l'ente pubblico, **perdendo** in parte quella spinta propria dell'**azione volontaria e sociale-solidaristica** che è alle radici delle sue origini. La base volontaristica e sociale delle cooperative, che negli anni Ottanta era la componente principale delle proprie risorse umane (67%), è **oggi largamente minoritaria** (12%) rispetto ai soci lavoratori, con una conseguente **perdita di interlocuzione diretta con la comunità**.

zialità enormi per lo sviluppo del fund raising delle cooperative sociali.

### Per uno start-up efficace

Ma queste enormi potenzialità di fund raising delle cooperative sociali possono essere vanificate se la raccolta fondi viene affrontata senza un approccio strategico, relegando questa importante funzione ai margini della organizzazione, come mero servizio tecnico e non come strategia di sostenibilità della loro missione.

D'altro canto la logica imprenditoriale, da un lato, e la dipendenza dai fondi pubblici, dall'altro, si coniugano con difficoltà con i principi propri del fund raising.

Inoltre, le cooperative solo oggi si «affacciano» all'uso di questo strumento e quindi non possono attingere ad un patrimonio rilevante di esperienza sapendo peraltro che i modelli di fund raising propri di organizzazioni come associazioni di ricerca medica, ONG di cooperazione allo sviluppo e così via, non sono immediatamente adottabili da esse a causa delle grandi differenze organizzative, culturali e dei differenti ambiti tematici di azione.

Ed è per questo che il tema dello start up o dell'avvio del fund raising è forse l'aspetto più critico per le cooperative sociali, come emerge anche dalla ricognizione sull'avvio delle attività di raccolta fondi nelle cooperative realizzata dalla Scuola di Fundraising di Roma (cfr. Tavola n. 1).

Il caso dell'avvio del fund raising della Cooperativa Cecilia ONLUS di Roma è utile al fine di definire alcune tappe indispensabili a garantire uno start up efficace di una funzione di raccolta fondi per questo tipo di organizzazioni.

#### Note:

- 1 Rapporto ACRI sulle attività delle Fondazioni di origine bancaria, 2009.
- 2 In Italia vi è una cooperativa sociale ogni 7.700 abitanti. Esse occupano circa 200.000 soggetti di cui 18.000 svantaggiati. Gli utenti diretti dei loro servizi sono non meno di 2 milioni (Istat, 2005).

### Il caso della Cooperativa Cecilia ONLUS

La Cooperativa Cecilia ONLUS è una delle prime cooperative sociali di Roma ad aver avviato un programma strutturato di fund raising.

Essa impegna dal 1980 circa 250 operatori nella realizzazione di servizi ad anziani, disabili, minori e a persone senza fissa dimora, all'interno delle carceri e a persone «messe alla prova».

La sua missione è promuovere e favorire la coesione e il benessere sociale attraverso servizi innovativi in cui i cittadini siano protagonisti attivi.

La decisione di avviare una attività strategica di fund raising è stata presa nel 2004 dal Consiglio di Amministrazione sulla spinta di esperienze formative innovative e per la necessità di rispondere alla progressiva restrizione di fondi pubblici.

Emergono due orientamenti di fondo:

- accedere a tutti i mercati del fund raising (donazioni da individui, aziende e fondazioni);
- migliorare il posizionamento strategico verso l'ambiente esterno, ponendosi con una nuova offerta di servizi verso la comunità.

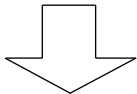
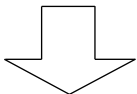
Questa decisione è stata accompagnata da un programma di comunicazione interna verso i soci e gli operatori che si è rilevato di fondamentale importanza.

La comunicazione è stata incentrata su due azioni:

- 1) la creazione di un «nuovo patto sociale» all'interno dei membri della compagine, con un'attenzione rivolta al rafforzamento della identità sociale della cooperativa e al rafforzamento del rapporto con l'ambiente esterno per aumentare il capitale sociale e relazionale della cooperativa;

### Tavola n. 1 - Avvio del fund raising delle cooperative: una prima valutazione

Nel 2007 la Scuola di Fundraising di Roma ha effettuato 10 interviste ad altrettante cooperative sociali aderenti a Legacoop che avevano frequentato corsi di fund raising per assumere informazioni circa la fase di start up delle attività di raccolta fondi. Ecco, in sintesi, le principali risultanze della ricognizione

<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITA'</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>CRITICITA'</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creazione di un <b>ambiente interno favorevole</b> al fund raising con una conseguente facilitazione dell'avvio di attività di raccolta fondi (tutte le 10 cooperative hanno coinvolto i Consigli di Amministrazione nella decisione di avviare in modo strutturato il fund raising);</li> <li>• una «<b>volontaria</b>» <b>attivazione di personale interno</b> per il sostegno delle attività di fund raising prestando ore di lavoro, dati e informazioni, e così via (4 cooperative su 10 hanno infatti avviato una capillare attività di comunicazione interna);</li> <li>• la realizzazione <b>entro 12 mesi</b> di prime <b>attività</b> rilevanti di <b>raccolta fondi</b> con <b>ricadute</b> sia dal punto di vista <b>economico</b>, sia dal punto di vista di <b>comunicazione all'esterno</b> della cooperativa e dei suoi progetti (aumento dell'<i>audience</i> e della fama della cooperativa; cinque cooperative su dieci hanno realizzato eventi, due su dieci hanno avviato campagne periodiche annuali di fund raising);</li> <li>• quasi tutte le cooperative hanno potuto verificare l'esistenza all'interno di un <b>forte capitale sociale e relazionale</b> spendibile per il fund raising. Questo ha voluto dire creare le basi per uno <b>sviluppo futuro</b> dei <b>donatori</b> (4 cooperative su 10 hanno in breve tempo creato, partendo dalle relazioni sociali e individuali dei propri membri, un indirizzario di donatori di circa 1000 contatti che nel tempo rinnoveranno le loro donazioni).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Difficoltà economiche</b> portano a bloccare l'avvio del fund raising per mancanza di investimenti (5 cooperative su 10 hanno verificato questa criticità, tuttavia due di queste, ulteriormente sollecitate e consigliate dalla scuola, hanno riavviato il processo puntando su attività che non richiedono investimenti significativi);</li> <li>• la <b>difficoltà</b> nel <b>rifocalizzare la organizzazione</b> sulla <b>missione sociale originaria</b> in vista di una comunicazione verso l'ambiente dei soggetti privati (le cooperative comunque hanno in tutti i casi sperimentato quanto sia stato utile questo processo per rafforzare all'interno l'identità sociale e il senso di appartenenza);</li> <li>• la <b>difficoltà</b> di <b>dedicare</b> al fund raising <b>risorse umane</b> per un tempo rilevante e senza altri incarichi di responsabilità. Alcune di esse si sono scontrate, in fase di partenza, con il limite di avere personale che si occupava di fund raising marginalmente, avendo altri incarichi assorbenti.</li> </ul>

2) la realizzazione di gruppi di discussione che hanno coinvolto tutti sull'idea di investire nel fund raising come strumento di crescita.

A produrre una larga e convinta adesione da parte di tutti, è stata senza dubbio la dimostrazione di risultati economici e sociali positivi ottenuti dalle prime azioni di fund raising.

### Lo staff

L'organizzazione della attività di fund raising è stata pensata e attuata in maniera semplice prevedendo:

- 1) un «asse» privilegiato fra Presidente e Responsabile dell'Ufficio/Area del fund raising;
- 2) un nucleo centrale di operatori, non a tempo pieno, provenienti da differenti aree di lavoro della cooperativa, per garantire una maggiore diffusione del fund raising all'interno della compagine. Il nucleo ha assunto, quindi, funzioni di direzione dell'area, con il compito di realizzare gli strumenti informativi necessari a promuovere le attività di raccolta fondi. Il nucleo è stato successivamente integrato da altri soci che contribuiscono alla realizzazione operativa delle attività di raccolta fondi.

### Lo start up

Concretamente il fund raising ha preso piede attraverso due azioni:

- un'analisi dei progetti e dei servizi della cooperativa che mostravano un fabbisogno di risorse economiche non sostenibili dal finanziamento pubblico, caratterizzate da una «causa sociale» facilmente comunicabile all'esterno. In particolare sono stati individuati 6 progetti su: disabili, anziani e senza fissa dimora;
- un'azione massiccia di comunicazione esterna nel territorio di riferimento della cooperativa sui progetti sociali che facesse comprendere che la cooperativa, come tutte le altre ONLUS, raccoglieva donazioni e contributi per progetti sociali. In altri termini, tale operazione ha permesso di posizionare, almeno nel territorio di riferimento, la cooperativa nei mercati del fund raising.

In seguito, sono stati identificati 2 progetti specifici particolarmente motivanti sui quali sono state costruite altrettante campagne pubbliche di raccolta fondi:

- centro diurno *Kaspar Hauser* per persone senza fissa dimora (sostegno all'intero progetto);

## Tavola n. 2 - Start up delle cooperative: le tappe fondamentali

<ul style="list-style-type: none"> <li>• I massimi <b>organi di direzione</b> e di <b>rappresentanza</b> della <b>cooperativa</b> devono prendere una decisione formale di avviare un programma di fund raising per conferire <b>cogenza</b> alle relative <b>attività</b> nei confronti di tutta la compagine, rendendosi consapevoli e responsabili circa la necessità di effettuare <b>investimenti economici</b>, di <b>risorse umane</b> e <b>organizzative</b> dedicati al fund raising.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'individuazione di un <b>responsabile</b> e di uno <b>staff</b> per la realizzazione del fund raising.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>definizione</b> chiara della <b>missione</b> e dei <b>progetti sociali</b> che la cooperativa intende perseguire e per i quali intende raccogliere fondi verso i soggetti privati. È importante che i fondi vengano raccolti per <b>progetti</b> che producano un <b>valore sociale aggiunto</b> rispetto a quello prodotto con i fondi pubblici. In altri termini, non si può pensare di chiedere fondi alla società per attività e servizi che già siano coperti (per quanto con risorse scarse) dai fondi pubblici; è necessario, invece, legare la raccolta fondi a <b>progetti nuovi</b>, all'espansione di <b>servizi a nuove fasce di popolazione</b>, al <b>miglioramento</b> effettivo di <b>standard di qualità sociale</b>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicare</b> l'attività di fund raising nell'<b>ambiente interno</b> sensibilizzando tutte le componenti e favorendo l'assunzione di responsabilità circa la buona riuscita dei programmi di raccolta fondi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizzare attentamente il capitale sociale e relazionale della cooperativa e dei suoi membri che possono essere portatori delle campagne verso l'ambiente esterno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avviare attività di <b>comunicazione sociale, istituzionale pubblicitaria</b> rivolta agli <i>stakeholders</i> della cooperativa e al territorio rivolgendosi a tutte le componenti della comunità nella quale opera per rafforzare la propria <b>identità sociale</b> e rafforzare i legami con la comunità. Infatti il mondo privato ha una scarsa percezione della identità non profit delle cooperative, sia per la loro natura di impresa sia perché identificate con il mero gestore di servizi pubblici.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumere una <b>prospettiva di medio e lungo periodo</b> nell'avviare il fund raising, iniziando da poche ma significative azioni che facilitino la «metabolizzazione» da parte della cooperativa di nuove modalità di lavoro e di relazione con la comunità.</li> </ul>

- gruppo di teatro per i disabili (sostegno all'acquisto di tute di scena).

### **La realizzazione della prima campagna**

Il nucleo di fund raising ha realizzato una rapida analisi dei punti di forza e delle opportunità legate al capitale relazionale dei propri soci per individuare le prime iniziative da realizzare e selezionandole in base a due criteri:

- un buon rapporto tra costi e ricavi;
- la sostenibilità da un punto di vista del lavoro necessario alla loro realizzazione.

In questa prima fase si è scelto di puntare sulle donazioni individuali, sia per maggiore facilità di organizzazione, sia perché questa azione, comportando una attività rilevante di comunicazione esterna, avrebbe favorito una percezione del valore sociale delle attività della cooperativa anche nei confronti di interlocutori istituzionali, aziende e così via.

Da questa analisi sono state individuate le seguenti azioni:

- 1) invio di lettere per richiesta di donazioni a un «indirizzario caldo», selezionato con il contributo di molti soci che hanno coinvolto anche i propri amici e unendo tutte le rubriche-contatti dei dirigenti della cooperativa;
- 2) predisposizione di punti di raccolta in diverse località del quartiere, banchetti con personale della cooperativa svolgente funzioni di sollecitazione delle donazioni e di comunicazione della campagna e della cooperativa sociale;
- 3) posizionamento di salvadanai in esercizi commerciali e luoghi di aggregazione per un periodo complessivo di 6-9 mesi;
- 4) organizzazione di una cena di solidarietà a favore dei senza fissa dimora, rivolta ad un pubblico di amici e collaboratori fedeli della cooperativa.

Successivamente a queste prime azioni sono stati avviati programmi per la richiesta di lasciti testamentari, contributi pubblici diversi da convenzioni per la gestione dei servizi, o richieste di finanziamento di progetto a fondazioni, orientati su progetti con minore *appealing* per i donatori individuali.

### **I risultati**

Da un punto di vista economico la sola campagna

*Kaspar Hauser* per i senza fissa dimora ha portato a risultati economici in costante crescita (da 20.000 euro del 2007, a 26.000 euro nel 2008 a 44.000 euro nel 2009).

Nel medio e lungo periodo (4 anni di attività) si possono registrare i seguenti risultati:

- una presenza della cooperativa su tutti i mercati del fund raising (individui per piccole e grandi donazioni, fondazioni e aziende locali) con risultati economici soddisfacenti e, quindi, la possibilità di operare su diverse fonti di finanziamento per riequilibrare il decremento dei fondi pubblici;
- una base stabile di donatori fedeli che rinnova ogni anno la propria donazione (fondamentale per garantire continuità dei progetti sociali);
- l'aumento di relazioni attive con fondazioni e aziende o esercizi commerciali orientate ad prendere in considerazione le proposte della cooperativa;
- un sensibile incremento dei risultati del 5 per mille come ulteriore esito dell'aumento dei donatori;
- una più facile accessibilità ad altri contributi di tipo pubblico avendo relativizzato la dipendenza dalle convenzioni con gli enti pubblici per la gestione dei servizi;
- una «metabolizzazione» del fund raising all'interno della cooperativa che oggi, in tutti i suoi membri, ritiene naturale pensare in chiave di raccolta fondi a progetti e iniziative di qualunque genere.

Concludendo, mentre nel 2004 la cooperativa vive esclusivamente di fondi pubblici legati alla gestione di servizi, oggi invece ha una quota significativa di entrate proveniente da fondi private il che ha permesso oltre che una migliore gestione anche l'investimento su nuove attività altrimenti non finanziabili.