

Indignazione concreta

di Massimo Coen Cagli

Prologo: Alla ricerca del senso del fund raising

Vi siete mai soffermati a domandarvi perché avete scelto un giorno di impegnarvi nel fund raising? Perché, tra le tante cose che potevate scegliere di fare nella vita avete deciso di fare il fundraiser?

Il più delle volte, ne sono sicuro, avrete scacciato via questo pensiero perché poco decisivo rispetto alla vostra azione concreta se non addirittura pernicioso in relazione alle urgenze delle decisioni da assumere e avrete pensato “Tutto sommato, sono un fundraiser e le ragioni che mi hanno portato a farlo non passeranno più di tanto alla storia.....

Vero. Anche io l’ho fatto!

Ogni tanto, però, la questione riaffiora e si fa pressante. Soprattutto quando, nella attività di raccolta di fondi ci dobbiamo porre domande sul senso delle cose e non sulle cose in sé. Domande come: ma perché i soggetti che sto contattando dovrebbero dare i soldi a questa causa sociale? Quale è l’identità della mia organizzazione che dovrei proporre per avere maggiore possibilità di successo? Cosa devo dare in cambio al mio donatore per fidelizzarlo? Cosa si aspetta da noi, veramente? Quale è la rappresentazione che la società e l’opinione pubblica dà al fund raising? E tante altre ancora

Domande che, nell'immediato, trovano risposte tecniche "prêt à porter" ma che non sempre sono dettate dalla verità delle cose ma solo dai meccanismi di mercato, di marketing di comunicazione propri degli strumenti che si stanno utilizzando. Queste domande, al di là delle soluzioni tecniche che dobbiamo conoscere e trovare, "meritano" anche e soprattutto di essere affrontate con altri mezzi che portino a risposte sostanziali che, tutto sommato, sono ben lontane dalle questioni tecniche.

Ad esempio. Le aziende e i centri che studiano il loro impegno sociale, affermano da 10 anni a questa parte le aziende donano soldi per migliorare la loro reputazione.

Ma io non ho mai trovato una azienda che credesse veramente in questa teoria. O perché il fatto di donare non migliora più di tanto la reputazione, che, per molti versi, è legata principalmente, se non esclusivamente, alla capacità di produrre beni e servizi ottimi, in modo onesto e senza speculare sui bisogni dei beneficiari. O perché della loro reputazione sociale ci fanno ben poco visto che traggono la loro forza sostanzialmente dall'aver posizioni di vantaggio competitivo nel mercato. E a questa teoria, anche la società civile crede molto poco visto che poi, nonostante il comportamento filantropico delle aziende, il parere dei cittadini circa il comportamento delle aziende non cambia di molto.

Ciononostante, a chi chiede soldi e a chi li dà, il più delle volte conviene dire che la donazione produce reputazione. Conviene all'organizzazione che chiede per invogliare a dare i soldi e alla azienda per poter affermare il proprio impegno sociale. E tutti e due lo faremo "in linea" con le opinioni correnti circa il filantropismo di impresa. Poco importa se l'azienda in quel caso ha dato i soldi perché, sostenendo una campagna di comunicazione di una organizzazione ha potuto realizzare una azione di pubblicità a basso costo. E poco importa considerare che, pur avendo avuto un comportamento filantropico eccellente su

determinati temi sociali, su altri – che magari intaccherebbero un po' di più i suoi obiettivi di profitto – tale azienda mostri meno disponibilità a venire incontro alle esigenze dei suoi interlocutori.

Dopo di che ti accorgi che questa pratica di mercato, di cui si parla un gran bene, non ha portato ad incrementare le risorse trasferite dalle aziende al non profit. Anzi, proprio le aziende che hanno professato una loro alta responsabilità sociale, negli ultimi due anni hanno stretto i cordoni della borsa, giustificando tutto ciò con la crisi economica (anche se magari il loro fatturato è aumentato). Il che dimostra che la donazione era per loro un atto strumentale e tutto sommato marginale, una sorta di spesa voluttuaria che non può essere più sostenuta in tempo di crisi. E se poi il mondo va a rotoli non gli si può certo imputare la colpa.....

Altro esempio.

Un giorno sono andato dal coordinatore di una associazione che gestisce la nazionale di calcio di una categoria di personaggi dello spettacolo per verificare a possibilità di svolgere una partita a scopo di raccolta fondi per una causa riguardante i diritti dei cittadini utenti dei servizi sanitari. Dopo aver illustrato, con passione e dovizia, la nostra causa sociale e aver spiegato che il beneficiario del ricavato sarebbero stati i gruppi di cittadini che si organizzano per la tutela del diritto alla qualità delle prestazioni mediche e sanitarie, il nostro interlocutore ci chiese se non avessimo una causa sociale più attraente per una kermesse spettacolare, per quanto umanitaria, che doveva avere un certo appealing per poter avere successo. Ci chiese quindi se non avessimo da assistere qualche bambino “oncologico”, posto che bambini e donne, soprattutto se malati o in difficoltà o poveri, sono i soggetti meglio “vendibili” sul mercato della beneficenza.

Chiaramente la opportunità di collaborazione si trasformò in un “non luogo “ a procedere visto che l’idea di impegno del mio interlocutore era molto distante dalla idea di impegno della mia organizzazione. E, soprattutto, che non era

nostra intenzione cambiare la nostra mission affinché fosse in linea con le esigenze di mercato.

Ecco. In casi come questi ti trovi (io almeno, mi trovo) a domandarti quale sia il senso del fund raising. E ti chiedi perché fai fund raising, come ci sei arrivato, perché lo hai scelto e ti interroghi sul “senso vitale” che la questione ha per te e potrebbe avere per gli altri.

D’altro canto il grande Hank Rosso ha coniato una definizione di fund raising poco materiale e molto “sensuale”: “la nobile arte di insegnare a donare”, forse proprio perché l’azione di raccogliere soldi, per avere successo, deve essere portatrice di un grande senso sociale, che trascenda e vada oltre il mero passaggio di soldi. E questo forse vale, o dovrebbe valere, per tutte le professioni....

Ma questo è il senso che dava Hank Rosso al fund raising più o meno negli anni '80 negli USA. Anni, contesto sociale e culturale molto diversi dal nostro. E' lo stesso senso che ha per me? E' lo stesso senso che ha per l'Italia, in questo momento storico?

Quando ti poni questo genere di domande è uno dei rari casi in cui la riflessione autobiografica ti viene in soccorso.

Il passato. Le ragioni, i motivi di una scelta

Io ho deciso di fare fund raising nel momento in cui la organizzazione della quale ero dirigente versava in difficoltà economiche e, comunque, non sapeva dove trovare, con un certo grado di sicurezza, le risorse per poter sostenere il suo sviluppo futuro, sviluppo necessario vista la gran quantità di domande inevase dei beneficiari della nostra azione. Ho deciso e iniziato a fare fund raising contravvenendo al primo principio generale della disciplina: “bisogna fare fund raising quando si è ricchi o benestanti (e si è in grado di fare investimenti) e non quando si è in una situazione di grave stress finanziario”.

Ma perché io e non altri nella organizzazione?

Sicuramente per un certo piacere nell'usare la strumentazione tecnica del fund raising (mi è sempre piaciuta la comunicazione sociale e di massa, così come la progettazione strategica e il mestiere del creativo che, in qualche modo, inventa ed elabora campagne, slogan, linee grafiche e quant'altro).

In secondo luogo mi attraeva lo spirito imprenditoriale che era insito nel fund raising. L'idea di fare una impresa anche da un punto di vista economico, seppure non per produrre profitto, mi faceva provare un sottile brivido di piacere lungo la schiena.

In terzo luogo ero arrivato ad un punto della mia vita in cui, dopo aver fallito un paio di itinerari formativi universitari, ero alla ricerca di un "centro di gravità permanente" che rispondesse non solo al bisogno di avere un "pezzo di carta" (come dicevano i miei genitori), un titolo che mi permettesse di entrare nel mondo del lavoro, ma anche al bisogno di dare sostanza concreta al mio impegno sociale unendolo ad un impegno professionale che garantisse al contempo sostenibilità alla mia vita. Ebbi una intuizione, una volta tanto azzeccata, e capii che il fund raising avrebbe avuto uno spazio crescente nella società italiana.

In quarto luogo vi era una attrazione intellettuale e culturale. In quel periodo ero coinvolto in una ricerca di tipo sociologico sui movimenti sociali e collettivi. Il contenuto teorico del fund raising e il suo intreccio con discipline come la sociologia, l'antropologia, la psicologia, la policy analysis, il knowledge management, e l'epistemologia mi aveva letteralmente rapito perché mi forniva degli strumenti in più per comprendere la grande rivoluzione sociale e cognitiva che stava avvenendo nel mondo durante il XX secolo.

Infine, e forse questa era una delle motivazioni più forti, mi attraeva l'idea di poter mettere mano al potere economico rimanendo profondamente radicato nella società civile, senza cioè dover appartenere a quei mondi che sono più vicini all'economia: il mondo del business e quello della politica.

C'è da dire, infatti, che in quel periodo (ma è stato così per tutta la mia vita) il mio cuore batteva e batte tuttora per quel fenomeno che oggi viene chiamato "cittadinanza attiva", ossia la capacità autonoma degli individui di organizzarsi per rispondere ai rischi sociali (in senso lato) che caratterizzano l'esistenza della comunità della quale fanno parte. Questo ha voluto dire per me un impegno sociale forte nel campo della tutela dei diritti dei cittadini, della difesa dai rischi civili (quella che oggi chiamiamo protezione civile) dell'integrazione sociale degli immigrati, delle pari opportunità dei soggetti svantaggiati.

Insomma, pur piacendomi il marketing, la comunicazione, la progettazione strategica, ecc.. il motore del fund raising per me è sempre stato la possibilità di dare maggiore potere ai gruppi di individui che si organizzano per cambiare il mondo.

In quegli anni (parliamo dei primi anni '90) in tutto il mondo esplodeva un fenomeno nuovo nel campo del fund raising: nasceva il donatore comune. Negli USA si parlava di democratization of giving. L'America scopre in pochi anni che il 75% delle famiglie donava regolarmente. Il filantropismo vecchia maniera in pochi anni viene spazzato via. In Italia le prime grandi campagne mettono in moto centinaia di migliaia di nuovi donatori che assumono questo comportamento come uno stile di vita. Contemporaneamente, lontano dalle richieste di donazioni, ogni anno centinaia di migliaia di cittadini frequentano i comitati di quartiere o danno vita a movimenti di difesa dei diritti. L'uomo sperimenta una nuova dimensione attiva della solidarietà, che può essere espressa anche a distanza diventando protagonista di lotte che si svolgono a decine di migliaia di chilometri di distanza. Le donne affermano con forza un loro nuovo ruolo sociale. Le comunità locali, anche quelle più sperdute sui "monti dell'osso di Italia" danno vita a figure evolute di democrazia partecipata come i "difensori civici" e si presentano nello scenario sociale e civile come i nuovi protagonisti dello sviluppo.

Le due cose, lo sviluppo del new philanthropism (come dicono gli anglosassoni) o della cultura della donazione di massa (come diciamo noi) e l'emergere di un cittadino attivo, con una forte soggettività e capacità di esprimere azione sociale nelle forme più disparate, sembrano andare a braccetto.

Il vecchio filantropismo dei ricchi, in pochi anni, viene superato da una nuova forma di potere popolare: la donazione di massa che è in grado di affermare liberamente, al di là delle politiche dei governi e delle strategie di mercato del mondo privato, nuove cause sociali non solo esprimendo una opinione o un consenso ma dando loro gambe e braccia.

E' così che nuove cause sociali hanno guadagnato il centro della scena: il sostegno alla società civile dei paesi in via di sviluppo, prende il posto del vecchio assistenzialismo, la cooperazione sociale prende il posto dell'aiuto caritatevole ai soggetti svantaggiati, la difesa auto-organizzata dei diritti dei cittadini prende il posto della sottoscrizione ai partiti politici, l'intervento scientifico e professionale nel campo della salute e della ricerca prende il posto dell'assistenzialismo di stato, nuovi progetti culturali (come i festival), che rispondono ai bisogni di arte e cultura delle masse, prendono il posto del vecchio mecenatismo d'élite.

Il presente: il rischio di marginalità del fund raising

E ora siamo probabilmente giunti alla fine del periodo di pienezza del non profit. La seconda metà degli anni '90 e i primi anni del nuovo millennio hanno celebrato in modo evidente la forza del non profit: sempre più organizzazioni siedono ai tavoli in cui si decidono le sorti del futuro della nostra comunità. Questa ondata porta anche a profondi cambiamenti nelle politiche di intervento sociale, come nel caso delle politiche di cooperazione allo sviluppo della Unione europea o delle politiche di microcredito inaugurate da Yunus in India e presto diffuse

anche nei paesi ricchi per affrontare il tema della integrazione sociale dei soggetti svantaggiati. O della nascita, per legge, delle Fondazioni di origine bancaria con l'ipotesi di dare vita in Italia ad un terzo pilastro del welfare con una funzione filantropica e di intermediazione tra il mondo dell'economia e quello sociale (almeno questo era il progetto iniziale di Ciampi).

In questa fase anche il fund raising veleggia verso risultati mai immaginati in precedenza. Si realizzano grandi campagne che raccolgono rilevanti risorse per temi quali la ricerca in campo medico o l'aiuto umanitario. Si riescono a finanziare anche cause sociali complesse e innovative che trovano un'attenzione nel largo pubblico come il rientro in patria dei cervelli in fuga verso altri paesi (è il caso della campagna Telethon a partire dal 2004). La responsabilità sociale delle imprese piano piano passa da un livello teorico e astratto ad un livello pratico.

In questi anni decido, con altri miei colleghi, di scrivere un manuale sul fund raising, frutto di almeno 5 anni di sperimentazione della disciplina all'interno delle organizzazioni nelle quali lavoravo. Decido di dare vita a una rete di professionisti in grado di aiutare e accompagnare le organizzazioni non profit nella sfida di dotarsi di un progetto strategico di sostenibilità delle loro cause sociali. In questi anni nascono e si sviluppano due scuole di fund raising (una delle quali, quella di Roma, ho l'onore di dirigere) e un master specificamente dedicato ad esso. Nasce anche l'Associazione dei fundraiser. Finalmente qualche decina di migliaia di fundraiser assumono un ruolo professionale.

Direi che sul finire di questa fase, e quindi veniamo agli ultimi tre anni, il fund raising si è un po' seduto davanti allo specchio mettendosi a rimirare se stesso con un atteggiamento autoreferenziale ed edonistico. Mentre il mondo intorno si mostrava tutt'altro che immutabile e anzi in turbolento cambiamento. A dare una bella mischiata alle carte del fund raising ci pensa la crisi economica facendo tremare alcuni dei suoi pilastri e mettendoli in discussione.

Questa sensazione – di una sorta di crisi del fund raising – la avevo avuta durante il secondo festival del fund raising quando, invitato a riflettere con i partecipanti sulla crisi economica e sulle sue conseguenze sulla raccolta di fondi, mi sono imbattuto in alcuni nodi critici che vanno bene al di là della diminuzione della ricchezza dei nostri donatori. Tra i tanti aspetti critici – che non ripeto qui per brevità, rimandando alla lettura del documento che ho prodotto dopo questa riflessione (si trova nella sezione download del sito www.fund-raising.it) – segnalavo quello del superamento del paradigma del filantropismo secondo il quale noi doniamo perché abbiamo un surplus di ricchezza che restituiamo alla società. Se questo fosse vero in tempo di ristrettezze economiche ci dovrebbe essere una grave crisi delle donazioni cosa che non si è rilevata non solo in questa recente crisi ma in tutte le crisi economiche registrate in passato nei paesi occidentali. Pertanto le flessioni delle raccolte di fondi devono trovare le loro ragioni anche in altri aspetti che non dipendono tutti dal donatore ma in gran parte dipendono da noi: la crisi degli strumenti del marketing, la autoreferenzialità delle organizzazioni non profit e quindi una difficoltà a percepire i tratti distintivi dei nuovi donatori, la debolezza dei progetti e delle cause sociali che vengono promosse, la mancanza di una rendicontazione sociale di quello che facciamo, ecc....

Il futuro: indignazione concreta

E mentre ragiono su queste cose mi capita di incontrare il manager (quello che una volta era il preside) di un grande istituto tecnico di Roma che voleva discutere con me su come si potesse fare fund raising per sostenere le attività didattiche e sociali delle scuole.

Mi racconta delle vicissitudini economiche del mondo della scuola. Ma anche delle tante iniziative che si fanno grazie alla disponibilità, all'intelligenza, al senso di responsabilità del personale (non tutto, certo, ma buona parte di questo e a dispetto della endemica carenza di

soldi). Ma trovare risorse per fare tutto ciò non è facile anche perché, nonostante l'autonomia scolastica, non si ha la possibilità di investire risorse economiche, umane e strutturali per fare fund raising.

Questo non ha impedito al manager di promuovere incontri con i professionisti commercialisti della zona (visto che il suo istituto forma, tra gli altri, i ragionieri del futuro) per concordare politiche comuni di impegno volte a migliorare il rapporto tra scuola e mondo del lavoro ma anche per offrire ai professionisti la opportunità di trovare sul proprio territorio giovani preparati e qualificati e di organizzare, insieme ad altre scuole, un progetto volto a garantire ai giovani writer spazi fisici di espressione artistica valorizzando la loro creatività. E tante altre attività basate solo sullo spirito di iniziativa e sul senso di responsabilità dei lavoratori e sulla partecipazione entusiastica degli allievi.

Tutto ciò fa salire in me un senso di indignazione per la incapacità della pubblica amministrazione di assicurare risorse per il primo motore di sviluppo della società: la scuola. E' il segno del fallimento del welfare state. Fallimento non solo economico.

E questo senso di indignazione mi ha spinto, istintivamente, a proporre al manager di sperimentare insieme nuove forme di fund raising da applicare alle scuole che mettessero al centro questo grande valore aggiunto che la scuola, nonostante tutto, produce. Non è forse questa, quella della educazione e della preparazione al mondo del lavoro, una grande causa sociale che oggi non viene più assicurata da una politica pubblica e da investimenti economici pubblici? Non è forse questa una causa sociale che evidentemente non può essere lasciata solo al libero mercato che potrà garantire qualità solo a chi ha un reddito alto?

In fondo è la stessa indignazione che ha mosso tanti cittadini a dare vita a movimenti di difesa dei consumatori, o a sostenere l'aiuto umanitario verso i PVS, o, più di recente, a sostenere

movimenti di cittadini per la giustizia e la lotta alla mafia.

E in questa nuova storia (il fund raising per la scuola) ritrovo quei sentimenti che mi hanno mosso a fare fund raising da giovane e colgo un legame forte tra queste due cose: indignazione per i problemi irrisolti e risorse per risolverli. E penso che, forse, il fund raising, tra i tanti significati sociali che ha, ha anche quello di una indignazione concreta. Ossia un significato molto più vicino alla capacità dei cittadini di esprimere un potere autonomo di governare la società piuttosto che alla mera compassione per i soggetti meno fortunati di noi. E sì! Anche perché se fosse solo la compassione verso i meno fortunati a muovere le donazioni allora per la scuola non ci sarebbe speranza di trovare risorse per raggiungere i suoi obiettivi sociali. Almeno che non si tratti di fare una scuola per i bambini poveri, o per i paesi poveri, o una scuola speciale per i portatori di handicap. Ma per la scuola che si rivolge ai cittadini comuni quelli normalmente abbienti, né buoni né cattivi, né intelligenti né stupidi, né progressisti, né reazionari, insomma cittadini e basta nessuno vorrebbe dare i soldi. Anche perché i soldi per la scuola li abbiamo già dati con le tasse. Ma se con le tasse i problemi della educazione di base e della preparazione della futura classe dirigente del paese non viene risolto? Ci sarà pure un modo per risolverlo dal basso!

Così come altri problemi gravi quali l'aumento del costo della vita (al quale si potrebbe rispondere con una nuova alleanza tra produttori e consumatori che relativizzi il peso enorme della catena di distribuzione e dei marchi), i servizi di base che permettano alle donne di gestire meglio i tempi della vita e quindi lo sviluppo delle proprie carriere (al quale si potrebbe rispondere con servizi collettivi e solidaristici organizzati dalle stesse famiglie), il problema del costo eccessivo della abitazione nelle economie familiari (che potrebbe essere affrontato con una nuova politica degli affitti e con il social housing), il problema dell'accesso al credito per lo sviluppo di nuove attività lavorative (che potrebbe essere

affrontato con un sistema sociale di microcredito relativizzando il ruolo delle banche commerciali), ecc....

Sotto questa ottica (che non è certo l'unica per guardare il fenomeno della raccolta fondi) il fund raising assume proprio il senso di una indignazione concreta. Ossia una indignazione che non produce solo opinioni ma azione sociale. Dare risorse per una causa sociale vuol dire di più, molto di più, che fare una azione generosa e solidale. Vuol dire mettere in atto una azione sociale concreta.

Forse si tratta di superare una vecchia concezione della donazione come un sostituto dell'azione sociale. Una volta si diceva che chi era attivista non dava soldi e chi dava soldi non poteva essere un attivista. Il donatore donava proprio perché non poteva agire (per impegni di lavoro, per mancanza di coraggio, o quant'altro) e allora sostituiva questa azione con una donazione espiando così la colpa di non impegnarsi. E' una concezione molto debole che non regge di fronte alla identità dell'individuo contemporaneo. E forse dovremmo imparare a pensare la nostro donatore non solo come un generoso supporter ma come un militante della nostra causa sociale. Se così fosse, egli si aspetta molto di più da noi che la soddisfazione di aver donato. Attendo la risoluzione dei problemi, cambiamenti sociali irreversibili sui temi che affrontiamo. Pretende un bilancio sociale delle nostre attività (che solo 5-10 organizzazioni non profit su 100 fanno). Probabilmente vuole meno retorica e più razionalità nella nostra comunicazione.

Io ho sempre creduto (testardamente e contro ogni evidenza) in un cittadino donatore "forte", capace di comprendere fino in fondo le nostre cause sociali e di attivarsi per esse. Non ho mai creduto in un soggetto debole da trattare alla stessa stregua di un consumatore al quale bisogna vendere a tutti i costi un prodotto.

Per me, quindi, il fund raising è una sorta di potere della società civile. Un potere di controllare le risorse economiche per raggiungere determinati obiettivi sociali. Il fund

raising non è molto diverso da una economia, come quella di mercato o come quella politica. Una economia legata al valore sociale aggiunto che le forme organizzate di cittadinanza sono in grado di produrre e sulle quali si esprime, grazie al fund raising, un consenso attivo.

Dare soldi per una causa sociale è una affermazione di consenso forse più forte (oggi) del voto e della partecipazione ad una manifestazione di piazza.

Il fund raising (sia chiedere i soldi sia donarli) credo proprio che sia una forma della cittadinanza attiva. Chi dona in modo costante e ragionato è un cittadino attivo, che si indigna e si impegna in modo concreto.

Se così fosse dovrei dire che il fund raising per me, oggi, alla luce delle sfide che il non profit e la società affrontano, è una forma avanzata di economia, una economia differente (anche se complementare) alla economia pubblica e a quella di mercato, grazie alla quale la società civile ha il potere di orientare le risorse verso la risoluzione di problemi sociali sulla base di un consenso popolare concreto.

Se così fosse, dovremmo stabilire un nuovo patto con i donatori (gli individui, le aziende, le fondazioni, gli enti locali, ecc.) un patto che riserva delle responsabilità nuove per le organizzazioni non profit. La prima delle quali è quella di ritenerli non un "convitato di pietra", ossia un soggetto che invitiamo al tavolo ben volentieri a patto che non metta bocca, ma un cittadino attivo, ossia un soggetto che a tavola ci si siede con la voglia e il diritto e assumendosi la responsabilità di dire la sua.

Epilogo: "perdersi per ritrovarsi"

In fondo è proprio vero che il fund raising è solo un mezzo. E, senza un fine, il mezzo non ha molto senso. Le ragioni del fund raising stanno nei fini, nelle cause sociali e nel significato sociale che assumono per i nostri interlocutori.

Senza fini (le cause e i progetti sociali), il mezzo (le tecniche di fund raising) ci prende la mano e il

problema è che, quasi mai, il mezzo, da solo, conduce all'obiettivo. Ci si perde per strada. Ci si confonde.

E quando c'è bisogno di darsi delle risposte sul senso del fund raising c'è sempre bisogno di "perdersi per ritrovarsi". Di allontanarsi dalla confusione delle cose pratiche che hanno un valore tattico e di osservare i grandi fenomeni che sono dietro il "dare soldi" e che sono portatori di valore strategico. Di parlare dei fini e non dei mezzi, appunto.

SCUOLA DI ROMA FUND-RAISING IT
VIA VIRGINIA AGNELLI 21
00151 ROMA
066570057
Info@scuolafundraising.it