

GOVERNARE IL FUTURO. LE SFIDE DEL TERZO SETTORE PER L'INNOVAZIONE SOCIALE.
MEETING DI PRESENTAZIONE DEL PROGRAMMA LEADER TO LEADER
ROMA, 20 GIUGNO 2008

COSTRUIRE SOLIDI CASTELLI: IL FUND RAISING COME POLITICA SOCIALE

Intervento di Massimo Coen Cagli, direttore scientifico della Scuola di Roma Fund-raising it

La metafora che noi abbiamo scelto "costruire castelli in aria" è una metafora bellissima ma anche molto pericolosa.

E' molto bella, perchè "costruire castelli in aria" vuol dire dare un grande primato ai nostri sogni che sono le nostre finalità sociali e che non sono seconde a nessun altro fattore strumentale.

Poi ci poniamo il problema, e questo mi è stato chiesto, di come dare solide basi a questi "castelli in aria". Voi capite che, se vogliamo seguire la stessa metafora, la cosa è abbastanza difficoltosa. Perchè questi castelli se devono avere delle solide basi, tendenzialmente le dovranno avere in terra. E questo ci porta a una seconda metafora, che è fonte di problemi soprattutto per noi italiani e per la nostra cultura (probabilmente per gli anglosassoni non è così): non sappia la destra cosa fa la sinistra. Ossia: non confondere la sfera dei mezzi con quella dei fini.

Messa in questi termini, l'immagine delle solide basi in terra (i mezzi) dei castelli in aria (i fini) è quasi un ossimoro: o castelli in aria o castelli solidi sulla terra.

In questa profonda e costante distinzione dialettica fra la sfera dei fini e quella dei mezzi nasce una prima funzione storica del fund raising: quella di riuscire a trovare in una costante mediazione fra queste due sfere, le basi materiali dei nostri progetti.

Questa realtà ha spinto il fund raising ad essere un'intelligente forma di mediazione tra una sfera dove si producono risorse (in prima istanza risorse economiche) che sono necessarie a far avverare il sogno (il castello in aria) e quindi a operare costantemente come mediazione fra i meccanismi che producono i fini e quelli di produzione di risorse.

La mia tesi, o meglio la mia pista di lavoro e di ricerca - sulla quale non ho certezze ma solo un grande dubbio - è che se non portiamo entro certi limiti la questione della sostenibilità dalla sfera dei mezzi, che sono strumentali, accessori a far realizzare i nostri sogni, a quella dei fini noi non ce la possiamo fare.

Dicendo questo, guardo soprattutto al contesto italiano, e per questo chiedo scusa ai nostri interlocutori che hanno sicuramente un punto di vista internazionale su questi temi. A tale proposito penso sia opportuno ringraziare particolarmente ASVI di questa iniziativa perchè noi facciamo molto poco per adeguarci a un punto di vista internazionale, per sprovvincializzare il nostro non profit. Pensiamo sempre di poter risolvere i problemi a casa nostra, mentre invece questo non è possibile e sento una grande fame di confronto internazionale su pensiero, strategie, idee e problemi con interlocutori internazionali.

Perchè dico che non ce la facciamo se non portiamo il fund raising nella sfera dei fini almeno per un pezzo?

Secondo gli unici dati che noi abbiamo a disposizione, le entrate nel settore non profit sono pari a 38 miliardi di euro. Questi sono dati dell'Istat del 2001 (e questo denuncia la carenza della ricerca di settore), potranno essere cresciuti, diciamo, fino a 40-50 miliardi attuali?.

Se noi continuiamo a mediare, attraverso le donazioni filantropiche di azienda e i contributi pubblici, con un mondo che produce risorse e che ha grossi problemi (e parlo della economia pubblica e quella di mercato), possiamo passare da 38 a 100 miliardi?

La domanda vera è: le politiche sociali che noi, come non profit, realizziamo, quanti miliardi valgono? Io credo che il salto da fare sia più probabilmente da 38 a 380 miliardi di euro! Chiaramente questa mia non è una stima economica accorta e rigorosa, ma vuole essere solo un "orizzonte" utile a ragionare.

Il 50% circa delle entrate del non profit vengono dai fondi pubblici. Se dobbiamo realizzare una enorme crescita come non profit e il sistema di welfare pubblico (all'interno del quale si possono finanziare le nostre attività sociali in quanto indirizzate al bene della collettività) non ce la fa per questioni strutturali, questo rappresenta un primo grande problema.

Il 10-15% delle entrate proviene dal mondo delle aziende e delle fondazioni che - spesso si pensa - producendo profitto e ricchezze devono restituire alla società. Con quale strategia riusciamo a far salire questo 15%? Attraverso una politica di ritorno d'immagine per le aziende e di crescita della loro reputazione?

Io ho paura che su questa linea un po' da vetero-filantropismo d'impresa, che è tutta basata su di un uso strumentale (per quanto onesto!) del sociale senza mettere al centro in modo strategico la sfera dei nostri fini sociali, noi non ce la facciamo.

Allora forse dobbiamo guardare al fund raising in una logica evolutiva (questa è solo una mia tesi). Vado per sommi capi per motivi di tempo.

Il fund raising è nato originariamente soprattutto come una capacità di donazione: il mito del grande filantropo che è un grande mito sociale che possiede riserve economiche e a un certo punto le restituisce. E questo fa parte di una cultura sociale largamente condivisa: restituire rispetto ad una ricchezza ricevuta. In questo contesto culturale il fund raising ha rappresentato soprattutto la capacità di intercettare questi donatori più che la capacità di produrre risorse.

Poi c'è stato lo straordinario incontro con il marketing (anni '80/'90 in Italia) che ha dato al fund raising una marcia in più e che coincide con la nascita di una nuova figura che era impensabile fino a quel momento: il piccolo donatore. Si parla di "mass giving", di "new philanthropist" legati non tanto al senso di restituzione ma a quello della solidarietà. Sono cambiati l'individuo e la società, ma c'era bisogno di un corpo di tecnologie importanti che favorissero lo scambio con questo mondo fatto di centinaia di milioni di donatori. Con il marketing e con il direct marketing in particolare, è possibile raccogliere ingenti somme da una pluralità di piccoli donatori. Ma bisogna tenere conto anche che in questi anni nasce un mito per il fund raising moderno: la centralità dello "scambio". In questo periodo si diceva: "non importa quale sia la tua causa, con il marketing è possibile scambiarla per donazioni". Sull'onda di questa filosofia moderna del fund raising - che io apprezzo ma che non credo sia la carta vincente per il futuro - si sono costruite tutte le maggiori strategie di sviluppo della sostenibilità delle organizzazioni non profit.

Ma tutto ciò produce anche dei paradossi. Tempo fa ho sentito uno dei più grandi esperti di direct mailing inglese, in una conferenza pubblica, affermare che alla fin fine, il grande scopo del fund raising è quello di far sentire contento e soddisfatto il nostro donatore, cioè di aver fatto vivere ai nostri donatori una esperienza positiva e piacevole. Beh,

questo è sicuramente vero, perchè proporsi di far provare a qualcuno che ci fa una donazione una esperienza negativa sarebbe follia o cattiveria umana. Ma, come dirigente di una organizzazione non profit, non posso non domandarmi se far sentire soddisfatto il nostro donatore sia veramente il nostro castello in aria con solide basi! Il donatore così inteso è accessorio rispetto alle finalità. E' una misura economica di mercato e non di sostenibilità.

Continuiamo pure a far sentire soddisfatti i nostri donatori (ci mancherebbe altro!), ma possiamo costruire su questo il passaggio da 38 a 380 miliardi di entrate?

Io credo che siamo – ormai da un po' di anni - all'interno di un nuovo paradigma del fund raising, che sostituisce la figura del donatore come un inconsapevole "aiutante" del non profit che, continuando a vivere in un mondo di scambi principalmente profit (il libero mercato) o tendenzialmente pubblico (le tasse per garantire il welfare) è in grado di produrre dei piccolissimi avanzi da destinare al non profit, con una figura di donatore quale "investitore sociale

Proviamo a pensare ai nostri interlocutori non come un soggetto che deve restituire ma come un soggetto che vuole investire. Penso che questa sia l'unica logica all'interno della quale possiamo vedere il fund raising come un motore capace di sostenere i nostri castelli in aria.

Perché il donatore (azienda o individuo o anche ente pubblico) che investe guarda maggiormente al progetto e al suo risultato sociale e lega il suo impegno economico al raggiungimento di questo scopo. Lo fa in un clima di volontaria libertà e non di coercizione (le tasse) o di scambio di valori equivalenti (il libero mercato).

Concludendo, vorrei dare qualche spunto di riflessione.

Io credo che il fund raising oltre a essere un corpo di tecniche e una strategia manageriale per sostenere una organizzazione debba essere, almeno in parte, anche una politica economica. La grande sfida non è quella di riuscire a erodere piccole quote di risorse da un mondo dell'economia di mercato che ha i suoi problemi e da un mondo della economia politica che è quella che garantisce equità e equilibrio anche come risposta ai "failures" proprie della economia di mercato. Non sono le organizzazioni non profit che non ce la fanno a sostenersi. Non sono i segmenti di soggetti svantaggiati a non farcela. E' lo stesso welfare che non ce la fa più.

Dobbiamo quindi avere una politica del fund raising che entra nella "serie A" della economia. Dobbiamo spostare il fund raising dalla casa del marketing e della "vendita" a quello dell'economia. La mia tesi è che la società non può reggersi se non c'è un terzo pezzo dell'economia, oltre a quella di mercato e quella pubblica (di stato), che è l'economia del fund raising. Una economia basata sulla interdipendenza tra individui e comunità e sulla responsabilità sociale diffusa, dove, non con il sistema della coercizione, non con quello del ritorno commerciale o para commerciale, ma con il sistema dell'investimento sociale si riesce a garantire complessivamente un sistema di welfare. E non parlo di "welfare state", ma parlo di un welfare sociale, in cui dentro c'è tutto quello che ci garantisce il "benessere" (dalla cultura, alla salute) in Italia, nei paesi in via di sviluppo, nel mondo.

Credo che dobbiamo incominciare a pensare il fund raising come una parte dell'economia politica.

Quindi sono convinto che, a questo punto delle vicende sociali del pianeta, il non profit come settore generale ha una grande finalità che è sopra le finalità specifiche delle singole organizzazioni, un enorme comune "castello in aria" che riassumo con lo slogan: "un altro welfare è possibile".

E io credo che dobbiamo assumerci questa responsabilità nei confronti dei nostri stakeholders, del paese intero, del pianeta.

Il benessere sociale non si riesce a sostenerlo con il libero mercato, e questo lo sapevamo, ma non si riesce a sostenerlo neanche con la economia di stato. A me il modello che avevamo scelto in Italia, continua a piacere: paghiamo con le tasse la sanità, la scuola, l'inclusione di tutti nella società, ecc. Ma non ce la si fa più! E non solo per ragioni di ricchezza economica.

Che cosa dice il non profit a tale proposito? E quale è la sua strategia economica?

Ecco che il fund raising deve in qualche modo essere anche una risposta a questo problema generale, e quindi entrare nella sfera dei fini.

Penso che questo discorso non debba essere in contrapposizione alle stagioni storiche del fund raising, ma come logica evoluzione rispetto alle mutate condizioni della realtà.

Vorrei lasciare al confronto futuro su questi temi 5 questioni aperte.

Prima - Dobbiamo come non profit dotarci di una politica del fund raising. Dobbiamo iniziare a parlare di fund raising non come di un mezzo da agevolare per raggiungere piccole porzioni dalle altre economie (vedi ad esempio il 5 per 1000 o la piccola defiscalizzazione delle donazioni) che servano al sostegno delle nostre organizzazioni ma come economia per sostenere progetti sociali indispensabili.

Seconda - A questo punto del ragionamento c'è una operazione da fare sul piano del management del non profit - qui parlo da "leader" to leader: il fund raising non può stare, secondo questa logica, nell'ultima porta in fondo a sinistra della organizzazione (in una stanzetta tra le tante che si occupano di funzioni organizzative e tecniche), distante dalla stanza della direzione, dalla stanza del presidente e dalla stanza del consiglio di amministrazione. Il fund raising non è accessorio nella logica manageriale di tutta l'organizzazione. Non è quella stanzetta di "bravi tecnici dei mezzi" che serve alla stanza della presidenza a portare avanti i fini. Proprio perché strategia di sostenibilità della mission di una organizzazione, il fund raising è intimamente connesso con i fini e quindi richiede un approccio di management strategico, fatto di investimenti, scelte a lungo termine, lungimiranza e quant'altro.

Io, nella mia attività di formatore e consulente, sono pieno di casi di organizzazioni, in cui vengono funzionari e dirigenti intermedi solerti che vogliono fare fund raising e che ci mettono professionalità e conoscono le tecniche ma che hanno una enorme difficoltà a far entrare il fund raising nella sfera dei fini. Ossia nelle stanze dei presidenti. Così come ho molti presidenti di organizzazioni che mi dicono: io devo pensare ai fini, mi ci vuole qualcuno che pensi a trovare i soldi.

Così non può funzionare. Così il fund raising non funziona in nessuna parte del mondo. Ci vuole una nuova (sacra) alleanza tra presidenti, manager, funzionari e volontari di una organizzazione per fare veramente fund raising. Bisogna quindi condividere una cultura manageriale del fund raising.

Terzo - Capire come cambiano i nostri interlocutori. Credo che abbiamo una visione molto da "vecchio libero mercato" dei nostri donatori e molto da "vecchio welfare" dei nostri interlocutori istituzionali. I donatori cambiano. Ho appena finito di leggere un libro del sociologo Gian Paolo Fabris, sui cambiamenti sociali che riguardano gli individui e quindi anche i consumatori in una logica di marketing. E' un libro di sociologia che si rivolge agli uomini di marketing per capire la crisi del marketing stesso, soprattutto come capacità di interpretare la realtà.

In questa logica, è opportuno domandarsi se sappiamo davvero chi sono i nostri donatori oggi. Sappiamo che cosa pensano? I nostri donatori sono ancora quelli che vogliono un ritorno di immagine? L'autostima? Sono quelli che donano per la ricerca medica per scaramanzia? Sono ancora quelli delle ricerche degli anni '80 sulle motivazioni del donare? E le imprese, sono quelle che vogliono migliorare la loro performance di marketing attraverso la responsabilità sociale di impresa? La debolezza del pensiero interpretativo sui fenomeni della donazione in Italia a volte è disarmante!

Noi dobbiamo rivoluzionare il sistema di conoscenza dei nostri interlocutori, altrimenti la logica sarà sempre quella vecchia e noi non sapremo che cosa proporre ai nostri "investitori sociali" del futuro.

Quarto - Se i nostri donatori sono investitori sociali, il termine di paragone del fund raising è la qualità sociale della nostra azione. Non è altro. Non è far sentire bene i nostri donatori quando hanno donato, che pure ci può stare, nella tecnica di scambio, ma che non ci può stare nella strategia di fund raising. E quindi per i dirigenti non profit deve diventare centrale il tema del bilancio di missione. Non parlo del bilancio come documento o strumento in sé! Io penso a tutto quello che c'è dietro: che è l'approccio alla qualità totale. I soldi, i nostri donatori-investitori ce li daranno sempre più in questa logica di qualità sociale effettiva e non solo percepita. E noi potremo raggiungere i 380 miliardi di euro solo se al centro ci mettiamo la qualità della nostra azione, non solo i principi, non solo la moralità, non solo l'etica.

Quinto - In Italia non è mai esistito un vero secondo livello del non profit. Quello che ha come finalità, come mission, l'empowerment di tutto il settore. Noi abbiamo avuto piccoli spezzoni di secondo livello che avevano fini particolari. Legittimi sì, ma particolari, strumentali, intermedi. Non abbiamo una grande azione di empowerment e di promozione del settore e quindi anche del suo fund raising.

E da questo punto di vista credo sia fondamentale dare vita al programma Leader to leader che a me sembra un modo molto intelligente moderno e avanzato di creare un network che condivida una mission comune di tutto il settore non profit. Un secondo livello che parta dai dirigenti del non profit, tenendo anche conto delle caratteristiche antropologiche di un gruppo umano che è variegato ma che sicuramente ha un denominatore comune. Per altro, le questioni che abbiamo in campo sono tutt'altro che tecniche e strumentali: sono tutte questioni da leadership. Sotto questo aspetto va detto che una politica del fund raising può essere fatta solo al livello delle organizzazioni ombrello, al livello di tutto il settore. Se la politica del fund raising la fa una singola organizzazione o, magari, un raggruppamento delle più grandi - come qualche volta è successo in Italia - non può che essere fatta in una logica di marketing, di concorrenza, di acquisizione di vantaggi competitivi e rendite di posizione che non giovano la crescita di un settore che in Italia conta non meno di 300.000 organizzazioni, di cui il 92% circa è fatto di piccole e piccolissime organizzazioni con cause sociali complesse ed innovative.

Massimo Coen Cagli



Direttore scientifico

Via Virginia Agnelli 21

00151 Roma

06 6570057

m.coencagli@scuolafundraising.it