

Convegno

ECONOMIA CIVILE - UN NUOVO MOTORE DI SVILUPPO PER L'ECONOMIA DEL SUD **Quarta sessione: "Politiche e strumenti civici di sostegno all'economia civile"**

CIVITASMED - Cosenza - 19 novembre 2006

Intervento di Massimo Coen Cagli – Scuola di Roma Fund-raising it

Vorrei esprimere il mio sentito ringraziamento agli organizzatori di Civitasmed per avermi invitato a questo interessante convegno. In genere vengo chiamato a parlare di fund raising solo in occasione di corsi di formazione e in ambito accademico. Oggi, invece, mi sarà possibile parlare di fund raising più in chiave politica e culturale e questo aiuta a "sdoganare", se mi passate il termine, questa disciplina e a trattarla sotto il profilo del suo profondo significato sociale e politico: ossia quello della sostenibilità economica delle tante cause sociali che vengono promosse e perseguite dai soggetti della società civile.

Il legame tra economia civile e fund raising è rilevante almeno per due ordini di motivi:

- le tante sfide alle quali è chiamato il terzo settore non possono prescindere dall'affrontare un'altra grande sfida: quella della sostenibilità economica. Potremmo dire che non può esistere una causa sociale (o un progetto sociale di cambiamento) che non abbia criteri di sostenibilità economica e quindi di reale attuabilità;
- è grazie al fund raising (in quanto politica di sostenibilità economica delle cause sociali) che soggetti in genere posti "ai margini" dalle politiche economiche o coinvolti in esse solo in quanto fonte di prelievo (il cittadino e l'impresa che pagano le tasse) ne prendono parte come attori consapevoli.

Per troppo tempo il fund raising è stato interpretato, almeno nel nostro paese, come mera tecnica di raccolta di fondi e non gli è stata riconosciuta una capacità politica nell'ambito dei programmi di sviluppo e consolidamento delle organizzazioni della società civile.

Oggi si può parlare di fund raising per la sua importanza sociale e ci si può rivolgere ai soggetti apportatori di risorse (donatori, sponsor, finanziatori, ecc.) facendo loro una proposta culturale e politica e non solo una mera richiesta di soldi.

Ma andiamo con ordine e vediamo innanzitutto di cosa stiamo parlando da un punto di vista concreto.

I numeri del fund raising in Italia e le tendenze in atto

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 bilanci 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 passato. 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 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 investono in tale settore una media di 160.000 euro l'anno.

L'ultimo censimento **ISTAT** (che ahimé 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.

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 an-

che 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).

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 della cittadinanza.

Le sfide del fund raising

Appare evidente, allora, che il fund raising oggi non può essere ridotto alla mera adozione di una serie di tecniche e strumenti di marketing per migliorare la propria performance economica, ma al contrario è una questione politica e culturale di altissimo profilo e svolge un ruolo essenziale per l'economia civile. E questa è una sfida per le organizzazioni non profit: riuscire – complessivamente – a formulare una proposta alla società di aderire ad una politica di sviluppo di tipo nuovo e di so-

stenere un processo di sviluppo dell'economia civile. E' una sfida complessa e dall'esito non del tutto scontato, che ha più versanti: culturale, sociale e organizzativa/aziendalistica.

La prima sfida riguarda un vero e proprio cambiamento culturale: si tratta di smettere di concepire il fund raising come una buona tecnica di marketing per convincere i nostri interlocutori ad "acquistare" prodotti, anche quando questi sono idee, servizi, azione collettiva e pensarlo come una politica di sostenibilità dei tanti cambiamenti sociali che vogliamo attuare. In tal senso si tratta anche di comprendere che i nostri donatori non sono una sorta di "bancomat" ma sono dotati di una propria agency che li porta ad agire sempre più come investitori sociali legando il proprio apporto economico alla qualità delle azioni sostenute. Per dirla con uno slogan: sempre meno destinatari di una politica della retorica (toccare il cuore delle persone) e sempre più attori di un progetto da condividere (politica della qualità). Troppo spesso, ancora di recente, si parla della donazione come di una restituzione alla società della ricchezza che un individuo o una azienda ha ottenuto nella sua vita. Io sono completamente in disaccordo con questa interpretazione del fenomeno che è basata su uno spirito eticistico che nasconde debolezze logiche e teoriche molto pericolose. La locuzione "restituzione" (della ricchezza) fa pensare a qualcosa di conquistato immoralmente, che è stato sottratto violando le leggi e con inganno alla comunità sociale e quindi, in quanto tale, dovrebbe essere materia del codice civile e penale e non del fund raising. Si potrebbe a questo punto anche dire che fare fund raising su di una ricchezza illecita non è proprio il massimo dell'eticità! In ogni caso è compito della magistratura e del legislatore sottrarre e riutilizzare i beni acquisiti illecitamente come nel caso dei beni confiscati ai mafiosi.

Dobbiamo comprendere che le aziende e i filantropi interpretando a pieno il loro essere soggetti sociali, usano la donazione come strumento per concorrere ad attuare politiche sociali altrimenti non sostenute dalla finanza pubblica. Lo stesso intervento finanziario della UE (quindi di un soggetto pubblico) è sempre stato orientato a finanziare politiche sociali altrimenti non sostenibili (sia per ragioni economiche che per ragioni politiche) con l'attività ordinaria degli stati.

La seconda sfida è di tipo sociale: occorre comprendere che il fund raising non è appannaggio solo del volontariato e neanche solo del non profit (in senso giuridico ed economico) ma è invece dominio di tutti i soggetti pubblici, privati e sociali che perseguono azioni senza finalità di lucro. In altri termini dobbiamo imparare a concorrere (nel senso di "correre con") con essi senza pensare di avere una esclusiva

sul mercato. Università, ospedali, centri di ricerca, amministrazioni locali e tanti altri soggetti stanno facendo ingresso in modo significativo nell'area del fund raising e nessuno può pensare di non riconoscere la loro legittimità sociale a farlo.

La terza sfida è quella di comprendere che al centro del fund raising non ci sono le **organizzazioni** ma **missioni sociali**. Per far sì che il fund raising sia realmente uno strumento di sviluppo della economia civile e non solo un modo per migliorare la performance delle imprese sociali, si deve alzare il tiro e legare la raccolta di soldi a fenomeni e significati sociali che riguardano la comunità più che la dimensione organizzativa di un ente. Solo a queste condizioni possiamo pensare di accedere a questo mercato e anzi, incrementarlo di molto portandolo ai livelli e agli standard internazionali. In poche parole, ai nostri stakeholders sociali (i cittadini che ci sostengono, ma anche le aziende e i soggetti pubblici) interesserà sempre meno la vita economica di una organizzazione (quella tendenzialmente deve essere responsabilità diretta dei membri che hanno deciso di costituirlo) ma i progetti sociali che l'organizzazione attua. Questo è un trend che potrebbe dare una spinta alla qualità della azione sociale e aprire il mercato del fund raising a molte organizzazioni che oggi, in assenza di una posizione "di rendita" rischiano di starne ai margini. Tuttavia il compimento di questo passaggio è ancora una sfida aperta sia per le organizzazioni, sia per gli interlocutori finanziari. La questione è di una certa importanza se guardiamo, ad esempio, alla politica di finanziamento praticata dalle fondazioni di origine bancaria che pur adottando, almeno in parte, il sistema dei finanziamenti su progetto (con tanto di commissioni che ne valutano la qualità) praticano di fatto una politica del sostegno agli enti dando credito quindi a quelle che potremmo chiamare rendite di posizione. Vi posso dire che ho presentato per via diretta ad una grande fondazione del nord un progetto di finanziamento di una ottima iniziativa culturale nel campo del teatro applicato allo sviluppo ricevendo una gratificante risposta negativa (ottimo progetto ma abbiamo finito i soldi). Lo stesso progetto è stato successivamente presentato alla stessa fondazione tramite l'assessorato regionale alla cultura ottenendo il finanziamento! Più in generale quasi tutti gli investimenti nel campo della cultura sono legati al sostegno di enti e monumenti e non tanto ai progetti di sviluppo che li dovrebbero accompagnare con gravi conseguenze per l'efficacia e l'impatto di tali politiche di investimento sulla cultura.

La **quarta sfida è strettamente manageriale e organizzativa** e concerne il modo di progettare e gestire le organizzazioni non profit e in particolare la loro funzione di fund raising. Guardando al fund raising come grande fenomeno sociale e

politico e non come mera tecnica di commercializzazione delle organizzazioni verso i privati, ci rendiamo conto che per fare fund raising l'ultima cosa da fare è quella di chiedere soldi. Nel senso che l'azione di raccolta può avvenire solo se si creano una serie di condizioni favorevoli a produrre l'atto di donazione.

Le condizioni sono queste.

Primo: avere una **missione**, un **identità** e un **progetto** chiari, utili socialmente (occorre una grande capacità di lettura dei bisogni e delle aspettative sociali) e di qualità (ossia improntati su principi dell'efficienza, dell'efficacia, dell'impatto e della pertinenza). Sono le missioni che raccolgono risorse economiche e non le organizzazioni. E inoltre, il fund raising viene attivato quando c'è una dimensione di sviluppo e non una mera gestione dell'esistente. Si danno soldi per un obiettivo da raggiungere, per un programma che cambi la realtà e non per mantenere uno status quo anche quando questo è ben accetto. Insomma per fare fund raising bisogna fare qualcosa di più del normale.

Secondo: la **comunicazione**: il non profit deve imparare ad avere un proprio sistema di comunicazione sociale che sia basato su una attenta raccolta del feedback e non solo sull'invio di messaggi. Deve esserci una chiara identificazione dei target e dei mezzi necessari per raggiungerli. Spesso la comunicazione viene usata solo come strumento di proselitismo e come promozione della propria immagine (tutto giusto per carità) col rischio però di fare solo retorica e/o pubblicità. Le nostre cause sociali vengono veicolate quasi solo in occasione di campagne fatte di slogan e immagini "semplici" (presupponendo che il pubblico possa comprendere solo concetti facili facili).

Terzo: il **capitale sociale**. Le organizzazioni devono impostare il loro rapporto con gli interlocutori in termini di acquisizione e sviluppo di un capitale sociale e di relazioni che è il vero serbatoio del fund raising. Si chiedono soldi (e vengono dati) perché c'è un sistema di relazioni che produce fiducia (è questa la grande importanza del capitale sociale per lo sviluppo delle organizzazioni!). Questo però vuol dire costruire relazioni con tutti, essere disponibili a immergersi in reti sociali e a far entrare i soggetti nelle proprie reti. E' molto difficile chiedere soldi alle aziende se non siamo disposti ad avere un rapporto con loro "a prescindere" dalla mera richiesta di fondi. E' difficile perché non siamo abituati a riconoscerli come soggetti sociali e a interloquire con loro. Lo stesso, spesso, vale per le amministrazioni con le quali in-

tessiamo rapporti in funzione solo dei possibili finanziamenti e appoggi, oppure solo per contestarne l'operato. Dobbiamo imparare ad avere una visione sociale delle relazioni. Dobbiamo imparare a lavorare veramente in partnership e a trattare, quindi, gli interlocutori come partner nella realizzazione di progetti sociali e comunque portatori di punti di vista che vanno coniugati con il nostro. Il tutto senza abdicare rispetto alla nostra identità e le nostre ragioni ma senza pretendere che i nostri interlocutori le condividano a priori. Se volete, semplificando, questo vuol dire fare più pubbliche relazioni, pratica che non gode di un buon nome nel non profit grazie ad un nostro italianissimo modo di intenderle. Ed è un grave errore in quanto nella nuova economia sono le relazioni e il capitale sociale a facilitare il successo delle organizzazioni.

Quarto: **Knowledge management**: il non profit deve ripensare il proprio modo di investire in conoscenza. Innanzitutto partendo dal proprio capitale umano che fa poca formazione e sul quale si investe molto poco sia in termini di professionalità sia in termini di lavoro. Il capitale cognitivo e quello umano sono, invece, fattori fondamentali di successo per il fund raising. E' impossibile ad esempio pensare di utilizzare i fondi europei senza avere un sistema intelligente di gestione delle conoscenze sulle politiche europee, sui bandi, sulle procedure, ecc. E' molto difficile chiedere con successo soldi al privato se non si conosce bene il fenomeno della responsabilità sociale d'impresa e le politiche che in tal senso le singole aziende tendono ad attuare. Se non si conoscono i mercati e le loro tendenze. Ma la conoscenza è un bene che si acquisisce solo con investimenti significativi che invece in questo settore non vengono fatti. Da una recente ricognizione effettuata da Fund-raising.it emerge che per quanto riguarda la formazione, una organizzazione ritiene essere un investimento adeguato circa 1.000 euro in un anno (cioè poco più quanto si investe in caffè al bar e giornale quotidiano durante i giorni di lavoro).

Quinto: **la gestione delle organizzazioni**. E' impossibile raccogliere fondi senza una buona gestione delle risorse economiche, organizzative, tecniche, ecc. Ma soprattutto se non si ha una cultura organizzativa moderna, ossia aperta alla innovazione, al controllo di qualità, alla rendicontazione sociale (e non solo amministrativa). Insomma bisogna assumere tratti di cultura d'impresa e non solo per migliorare la propria performance gestionale (tema che non si coniuga molto bene con la nostra cultura non profit) ma soprattutto per migliorare la nostra performance sociale. A mio avviso ci sono tre ostacoli da superare nella cultura organizzativa del non profit: la mancanza di investimenti, la scarsa propensione all'assunzione di ri-

schio imprenditoriale, lo scarso controllo di qualità. Se non si superano questi tre ostacoli è molto difficile essere credibili e autorevoli nella raccolta di fondi.

Le implicazioni politiche e sociali

Evidenti sono le implicazioni politiche e sociali di tale modo di concepire il rapporto tra fund raising ed economia civile, proverò ad esplicitarne qualcuna.

Fund raising ed educazione alla democrazia. Il fund raising è un potente veicolo di partecipazione attiva e concreta della società civile. Il cittadino è un soggetto sociale attivo dotato di un potere reale anche grazie al fatto che orienta socialmente la propria ricchezza.

Fund raising e sensibilizzazione sociale. Oggi il 50% delle donazioni sono appannaggio della ricerca medica. Meno male dico io. D'altro canto la ricerca medica appare a noi come qualcosa di fortemente solidaristico e umanitario e oltre tutto legato anche ai nostri interessi personali. Ma c'è un enorme spazio anche per altre cause sociali che godono di un consenso più limitato. Per queste cause è necessario fare sensibilizzazione e promozione. Nella misura in cui i bisogni sociali che vi sono alla base sono forti, anche la rappresentazione dell'importanza di queste cause deve esserlo. Invece corriamo il rischio che per rendere più accettabili le nostre cause sul mercato del fund raising, tramutiamo tutto ciò che facciamo in qualcosa di solidaristico e umanitario. Questo ambito retorico personalmente mi va stretto. Che c'entra la solidarietà ad esempio con l'offerta culturale. Che c'entra la solidarietà con i problemi dei cittadini comuni. Il rischio è che per fare fund raising bisogna sempre trovare qualche sfigato. Ci sono molte cause che riguardano lo sviluppo dell'Africa come ad esempio la lotta contro il digital divide che non c'entra direttamente con la fame o con la povertà. Anzi paradossalmente sono investimenti rivolti alle persone più ricche che oggi possono accedere ad internet. Ma siamo tutti d'accordo che è una scelta importantissima. Mi ricordo quando mi occupavo del fund raising del Tribunale per i diritti del malato che il direttore della nazionale cantanti, di fronte alla nostra richiesta di fare una partita per sostenere la creazione di centri per i diritti del malato in ogni ospedale constatò che questa causa aveva poco appeal per il pubblico e ci chiese: ma non avreste qualche bambino oncologico per il quale chiedere i soldi? Ecco questo sensazionalismo di bassa lega non fa parte del fund raising e non ci deve costringere a sminuire la complessità sociale delle nostre cause.

Fund raising e identità delle organizzazioni. Questa questione va di pari passo quella della identità di chi chiede soldi. E' chiaro che una associazione di volontariato ha una identità diversa da una cooperativa sociale. Le associazioni di volontariato prendono soldi dal privato molto più facilmente delle cooperative. Il perché è legato al fatto che le cooperative hanno una identità un po' "confusa", più simile a quella dei servizi pubblici. D'altro canto l'identità è anche il modo con il quale una organizzazione gestisce il suo ambiente operativo e le cooperative sociali dipendono in modo essenziale dai finanziamenti pubblici e dalle convenzioni. Oggi per una cooperativa sociale chiedere i soldi ad un cittadino è come chiedergli le tasse due volte. Il cittadino si domanda cosa altro devo finanziare ad una cooperativa sociale oltre a quello che ho già pagato con le tasse? Quindi il problema è che bisogna avere una identità sociale forte per chiedere soldi. Ad esempio l'identità sociale degli assessorati alla cultura è più forte perché è più chiaro il loro ruolo di investitori per lo sviluppo sociale. Senza cultura non c'è sviluppo e non c'è oggi una politica di investimento in cultura. La gente oggi è disposta a dare i propri soldi per l'Auditorium di Roma o per la festa del cinema di Roma anche come filantropia. Lo è meno verso le cooperative sociali anche per una scarsa chiarezza dei rapporti con il pubblico (un certo collateralismo) che getta un'ombra sulla autonomia reale delle cooperative come soggetto sociale e non solo imprenditoriale. Si potrebbe fare un discorso simile per le ONG dopo anni di politiche economiche basate sull'assicurarsi finanziamenti pubblici. E in effetti tale tema è al centro in questi giorni degli stati generali della solidarietà dove finalmente, per la prima volta, queste cose vengono dette dai dirigenti delle ONG.

Le politiche sociali per lo sviluppo dell'economia civile

Molte sarebbero le cose che dovrebbero fare le pubbliche amministrazioni per favorire lo sviluppo dell'economia civile. Ma oggi siamo chiamati a dire cosa dovrebbero fare gli stessi soggetti sociali per dotarsi di una politica di sviluppo della economia civile in cui (dal mio punto di vista) il fund raising può e deve giocare un ruolo fondamentale. Stiamo parlando delle politiche che dovrebbero riguardare:

- le organizzazioni non profit;
- le organizzazioni di secondo livello (come il forum i CSV, i Consorzi e le associazioni di cooperative, ecc.);
- le organizzazioni imprenditoriali e le stesse aziende;
- le fondazioni (soprattutto quelle di origine bancaria).

Provo a fare **qualche proposta** sulla quale credo valga la pena avviare un itinerario di riflessione comune. E le faccio guardando soprattutto, ma non esclusivamente alla **Fondazione per il Sud** e ai soggetti che sono coinvolti nella sua attuazione (forum, CSV, ecc.), dalla quale tutti si aspettano molto per la sua dotazione finanziaria per la quale vada fatto un discorso prima sulla sua filosofia di intervento per lo sviluppo del non profit.

- dare vita a veri e propri **trust fund** (fondi basati su un accordo fiduciario tra soggetti differenti) per lo sviluppo di politiche sociali. Il ruolo delle fondazioni è importante anche perché sono un naturale trait d'union tra mondo privato e mondo non profit e pubblica amministrazione.
- guardare alle cosiddette **infrastrutture sociali** con una ottica non tradizionale cercando di coinvolgere anche aree quali lo sport, la cultura, l'arte, la ricerca sociale e tecnologica, il turismo, che in quanto tali giocano un ruolo fondamentale per lo sviluppo sociale, nella consapevolezza che il mondo delle azioni non profit è oggi portatore di grandi risorse sociali in questi settori con idee, uomini e programmi che hanno una identità sempre meno privata (nel senso profit) e sempre meno pubblica (nel senso della pubblica amministrazione) e sempre più non profit (nel senso dell'azione sociale).
- puntare sullo **sviluppo del capitale umano** del non profit come condizione per il successo dello sviluppo sociale. In particolare mi sembra sia necessario fare una operazione di formazione di base (alle radici dell'erba) sul fund raising in modo tale che dovunque vi sia una idea di azione sociale vi siano anche gli strumenti per renderla sostenibile. Io penso a qualcosa di simile alla riforma agraria degli anni 50-60 che fu accompagnata da un itinerario di formazione ed educazione di base che ha coinvolto ogni più piccolo agricoltore italiano che doveva svolgere un ruolo diverso dopo la fine del latifondo. Un itinerario di formazione che ha coinvolto organizzazioni di agricoltori così come amministrazioni pubbliche, scienziati dell'agricoltura, sindacalisti e quant'altro. In cui i formati diventano a loro volta formatori.
 - In tal senso mi sento di chiedere alla Fondazione e ai CSV che ne sono costituenti importanti di rivedere radicalmente il sistema di formazione che ha caratterizzato i Centri di Servizio basata su un sistema di finanziamento a pioggia di piccoli corsi proposti dagli stessi destinatari e in buona parte da loro attuati, slegati da una visione strategica comune e che mi sembra non sia all'altezza della sfida che il non profit ha nel quadro della economia civile.

- Inoltre dobbiamo fare una formazione che abbia un forte impatto nelle organizzazioni e che sia accompagnata da servizi consulenziali che abbiano come scopo non solo il trasferimento di conoscenze ma anche e soprattutto l'impatto organizzativo. Ossia un itinerario di formazione e sperimentazione insieme. Fund-raising.it ha condotto in tal senso interessanti sperimentazioni con il CSV di Larino che sarebbe molto interessato a disponibile a condividere in tal senso.
- Creare un **ambiente favorevole verso gli interlocutori finanziari** delle politiche sociali (aziende, banche, EE.LL., ecc.) Ad esempio la fondazione per il Sud potrebbe aiutare le aziende a fare una vera politica di relazione con gli stakeholders non come proprio autonomo programma di relazioni pubbliche ma come disponibilità a stare in tavoli reali di interlocuzione con le proprie idee e con le proprie risorse. Altrimenti la cosiddetta responsabilità sociale d'impresa nasce solo nei luoghi dove si elaborano politiche di marketing e comunicazione con il conseguente svilimento della sua portata sociale. La Fondazione può essere di grande aiuto (a partire dall'ambiente delle banche) per la cultura imprenditoriale italiana.
- Nelle politiche di finanziamento degli interventi di infrastrutturazione sociale **creare un sistema di forte legame alla progettualità e alla qualità dei progetti** evitando il rischio (sempre un po' latente) di garantire rendite di posizione alle organizzazioni che già hanno un nome affermato o un sistema di relazioni politiche e istituzionali forti con i finanziatori. Cerchiamo di non perpetuare un errore che stanno facendo alcune fondazioni bancarie e alcune aziende private.
- **Dare spazio alla ricerca sul fund raising.** Questo è importante per dare strumenti reali di successo alle organizzazioni non profit. Di tale fenomeno, soprattutto nella sua dimensione locale si sa ancora poco. E manca un progetto di ricerca unitario che permetta anche la comparabilità dei dati e delle fonti di conoscenza praticate dai diversi organismi attivi in questo campo. Servirebbe diciamo un progetto di ricerca comune orientato non tanto alla conoscenza specifica di singoli fenomeni (donazione, la sponsorizzazione, ecc.) ma alla definizione di un quadro strategico generale della sostenibilità delle cause sociali.
- **Creare un legame forte tra piccolo non profit locale e piccola impresa locale.** Il fund raising in Italia, inoltre, non può non essere influenzato da alcune caratteristiche peculiari del settore non profit e dei mercati del fund raising. Il **90% delle organizzazioni sono piccole e piccolissime** e i loro

bilanci non superano i 500.000 euro annui. Di tutte le entrate del non profit, tali organizzazioni riescono a raccoglierne solo il 12 % circa mentre il restante **88% delle entrate è appannaggio di una minoranza di organizzazioni di grandi dimensioni**. Lungi dal voler interpretare questo fenomeno come una "ingiustizia", appare comunque evidente che la grande sfida del fund raising riguarda la capacità di avviare nuove strategie di finanziamento per le piccole organizzazioni e per quelle innovative. Sull'altro versante, quello delle PMI, spesso assistiamo all'accusa che esse non fanno RSI. Sappiamo tutti che non è vero, ce l'hanno dimostrato indagini e testimonianze che vengono dalle associazioni di artigiani, commercianti e piccoli imprenditori. Certo se cerchiamo da un caseificio locale che faccia iniziative tipo "Dash Missione Bontà" allora è evidente che non troveremo il fenomeno della Responsabilità sociale delle piccole imprese. Credo che la società civile debba invece portare a queste piccole imprese una opportunità di concretizzare in modo nuovo e significativo la loro responsabilità sociale dando anche visibilità e consenso al loro ruolo sociale.

- **Favorire la nascita di una dimensione consortile per il fund raising.** Nell'ottica di azioni di sistema per lo sviluppo dell'economia civile io credo sia necessario che le organizzazioni si alleino per portare risorse adeguate a determinate cause sociali. Il frazionamento su ambiti tematici nuovi per il fund raising non paga. E l'Italia non ha una grande tradizione di consorzio per il fund raising. Fund-raising.it invece, intervistando operatori delle organizzazioni non profit ha notato che il 90% di essi desidera tale dimensione anche se pensa che essa sarà difficile praticarla per una certa riluttanza delle organizzazioni a praticarla. Peccato. Perché è proprio con consorzi di organizzazioni che in altri paesi si riescono ad aggiudicare risorse per cause sociali difficili quali ad esempio il potenziamento degli istituti scolastici nelle cittadine minori, lo sviluppo delle biblioteche cittadine come luogo di "accesso" alla conoscenza e non solo come luogo di conservazione di essa, la lotta alla povertà urbana, lo sviluppo locale di aree depresse, ecc.

In conclusione. Credo che al di là delle proposte specifiche, che pure mi sono permesso di fare, sia necessario un **impegno a elaborare una politica sociale del fund raising**. Sinceramente mi sento di dire che una occasione di incontro come Civitasmed farebbe un'opera meritoria se ospitasse annualmente un **seminario sul fund raising** dove trasmettere e condividere all'interno del non profit e dei propri interlocutori, punti di vista, esperienze e soprattutto problemi connessi con la so-

stenibilità delle cause sociali e orientato a individuare modelli di successo per il finanziamento delle politiche sociali. Io sono disponibile ad attivarmi per questo insieme a voi e credo che questo dibattito, almeno in parte, rappresenti anche uno dei primissimi casi in cui si parla apertamente e francamente del fund raising con un certo spessore politico.

Grazie