

L'importanza della «governance condivisa» nell'attività di raccolta fondi

di **Andrea Caracciolo** e **Massimo Coen Cagli**

L'approfondimento

Nell'analisi dei cambiamenti socio-culturali e tecnologici che influenzano l'evoluzione attuale del *fund raising*, è importante focalizzare l'attenzione sul tema della *partnership* e quindi sulla tendenza degli attori tradizionali (donatori, aziende, fondazioni, organizzazioni non profit) a considerare l'elargizione di risorse come forma di partecipazione attiva e consapevole ad un progetto sociale condiviso. Questa tendenza ha conseguenze importanti sia sull'impostazione delle campagne di raccolta fondi, e più in generale della comunicazione promozionale, sia sulla «fidelizzazione» dei donatori. Cambiando il rapporto tra gli attori, anche il *management strategico* del *fund raising* e dei progetti sociali da finanziare deve tenere conto di una forte spinta verso forme di *governance* condivisa.

La filantropia come investimento sociale

Il concetto di filantropia si è arricchito nel corso degli anni di nuovi significati anche a seguito di profondi cambiamenti sociali e culturali che hanno portato progressivamente ad abbandonare la tradizionale visione della donazione come gesto caritatevole, tendenzialmente autoreferenziale, che si conclude nel momento in cui viene fatta, senza particolari bisogni rendicontativi.

Il nuovo paradigma intende, invece, la donazione come un investimento sociale che deve necessariamente essere misurato con parametri di efficacia e di risultati prodotti non solo nel breve periodo.

Tale approccio alla valutazione della donazione non riguarda più solo le c.d. «grandi donazioni filantropiche», ma anche la piccola donazione individuale

abbassando così la soglia economica di ingresso nell'area degli «investimenti sociali».

Tutto ciò comporta anche un profondo mutamento nei metodi di fidelizzazione.

Un «investitore sociale» non potrà che porre maggiore attenzione ai risultati e quindi esigere di ottenere maggiori informazioni sull'efficacia del proprio investimento.

La fidelizzazione, quindi, appare essere maggiormente legata ad una strategia di soddisfazione delle aspettative «razionali» del donatore rispetto a quelle meramente «emozionali».

Investimenti sociali

A confermare l'esistenza di questo trend vi è il fiorire, negli ultimi anni, di una serie di fondi che assomigliano ai classici fondi di investimento, ma che sono collegati alla risoluzione di un problema sociale o ad una causa sociale più in generale.

Questi fondi differiscono da quelli tradizionali perché accanto all'aspetto economico, l'adesione ad essi comporta anche il fatto di entrare in una *community* di soggetti (investitori e organizzazioni sociali) che sono legati alla causa¹.

Essi quindi sintetizzano la donazione e l'investimento con la partecipazione attiva rendendoli elementi inscindibili di un'azione filantropica.

Siti internet come «xigi.net» nascono con l'intento

Andrea Caracciolo - Consulente senior di *fund raising*

Massimo Coen Cagli - Direttore scientifico della Scuola di *fund raising* di Roma e fondatore del network di consulenza Fund-raising.it

Nota:

¹ *Acumen Fund, New Profit, Venture Philantropy Partners.*

di fare una mappatura di questo nuovo *social capital market*. In questo sito sono presenti oltre 1.000 soggetti che offrono credito ad imprenditori sociali, abbattendo così il presupposto che vede un'incompatibilità tra la logica degli affari (volta a produrre ricchezza in senso lato) e quella filantropica (volta a cambiare la realtà o a lenirne gli aspetti negativi).

Le tesi che emergono da queste prime considerazioni sono:

- l'attrazione, e soprattutto la fidelizzazione, di donatori è maggiore se sostenuta da una idea che l'interlocutore sia un investitore sociale (trattato come uno *stakeholder* o uno *shareholder*);
- l'investitore opera in una logica di risultati e vuole quindi prendere parte alla valutazione dei progetti sostenuti;
- l'investitore vuole essere un partner e contribuire al processo di ideazione, progettazione, e attuazione di un intervento, assumendosi eventualmente anche delle responsabilità.

Nel mix sentimento/razionalità, proprio della donazione il secondo fattore - soprattutto in tempo di crisi - assume un peso crescente con effetti importanti sulla fidelizzazione.

Questo atteggiamento sta rapidamente conquistando, oltre ai donatori istituzionali e agli imprenditori illuminati, anche i piccoli donatori diffusi.

Raccolta fondi: i punti «chiave»

In sintesi è fondamentale per le organizzazioni orientate alla raccolta di fondi:

- il «bilancio sociale», inteso come processo e non come documento. Un processo che integri nella fase realizzativa tutti gli *stakeholder* e gli *shareholder*, con l'obiettivo di dare risposta alla loro esigenza informativa e per integrarli nella selezione delle strategie future;
- rendicontare a partire dagli impatti e dal raggiungimento degli obiettivi, soprattutto nel momento della fidelizzazione. Un investitore vuole sapere se il proprio investimento ha prodotto risultati;

Il problema aperto

Il ruolo della «governance»

Generalmente si pensa che il *fund raising* sia una mera **funzione tecnica collaterale** agli impegni statutari di un'organizzazione non profit.

Tale impostazione porta, da un lato, a **marginalizzare la sua funzione rispetto alla direzione strategica** o addirittura ad **esternalizzarla** presso «fornitori» e dall'altro ad una **deresponsabilizzazione del board**.

- coinvolgere i donatori nella valutazione sociale (questo è ancora più vero quando il donatore coincide totalmente o parzialmente con il beneficiario);

- mettere in contatto diretto i donatori con i beneficiari in una logica di comunità che investe (utile per questo lo strumento di internet che permette di abbattere i costi);

- invitare i donatori a far parte di comitati che condividono un progetto e i suoi obiettivi di *fund raising* può creare nuove opportunità e facilitare la promozione, anche in base alla condivisione della responsabilità;
- cercare di coniugare, laddove sia possibile, risultati sociali e risultati per il donatore anche in termini non monetari.

Ruolo della governance

In una realtà *corporate*, con il termine *governance* si intende il sistema di diritti, di procedure e di meccanismi di controllo che regolano il management di una società, stabiliti internamente o esternamente alla società stessa con l'obiettivo di proteggere gli interessi di tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti con le vicende della società².

Nel non profit la *governance* è un processo in cui gli attori sociali si uniscono per elaborare, attuare e valutare azioni necessarie a governare i rischi sociali. Pertanto la dimensione «interna» della *governance*, in questo caso, è inscindibile da quella esterna «legata alla causa sociale» dell'organizzazione. Generalmente si pensa che il *fund raising* sia un mera funzione tecnica collaterale agli impegni statutari di un'organizzazione non profit. Tale impostazione porta, da un lato a marginalizzare tale funzione rispetto alla direzione strategica (o addirittura ad esternalizzarla presso «fornitori») e dall'altro ad una de-responsabilizzazione del *board* dagli impegni di raccolta fondi. Attualmente non esistono ricerche in Italia che di-

Nota:

² L.A. Bianchi, «Corporate Governance, Considerazioni Introdotte», in *Rivista delle società*, 1996.

mostrino una correlazione tra impegno del *board* in attività di *fund raising* e risultati positivi di raccolta fondi. Certo è che, sulla base di esperienze di attività di consulenza e assistenza³, si riscontra un successo mediocre o non duraturo del *fund raising* nelle organizzazioni in cui si evidenziava uno scarso coinvolgimento del *board* sulle attività di raccolta di fondi.

Spesso il motivo di uno scarso impegno del *board* è causato dalla separazione della sfera dei mezzi da quella dei fini.

L'ufficio di *fund raising* risulta in questi casi essere marginale rispetto alle funzioni decisionali e di rappresentanza (politica, istituzionale e così via).

Il *fundraiser* in questi casi risulta essere un dipendente cui viene demandato il compito di trovare i soldi, ma che non viene coinvolto più di tanto nelle decisioni strategiche.

La rappresentazione di una tale organizzazione è illustrata nella Tavola n. 1.

Ma al centro del *fund raising* ci sono le cause sociali (ossia i fini e la *mission* di una organizzazione), e al suo successo contribuiscono molti fattori e attività, quali: la comunicazione, gli eventi, i progetti, le pubbliche relazioni, che attengono proprio alle funzioni del *board*.

Ecco perché un modello efficace di raccolta fondi deve essere strutturato in una maniera tale da renderlo centrale e non marginale, e che possa interagire agilmente e in modo trasversale con la direzione e tutti gli altri uffici (cfr. Tavola n. 2).

Nota:

³ Si fa riferimento alla attività professionale svolta dal network di consulenza Fund-raising.it.

Tavola n. 1 – **Organizzazione, board e fund raising**

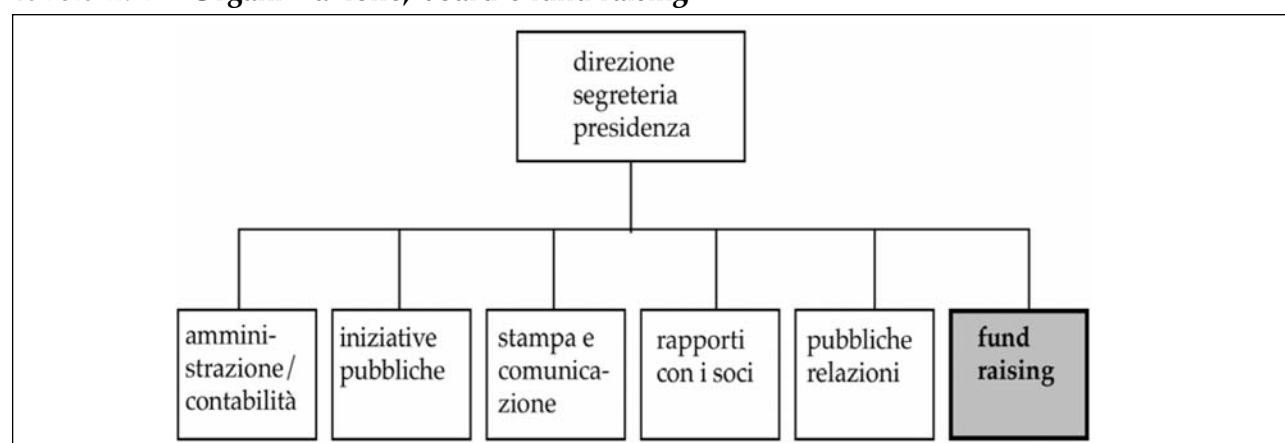
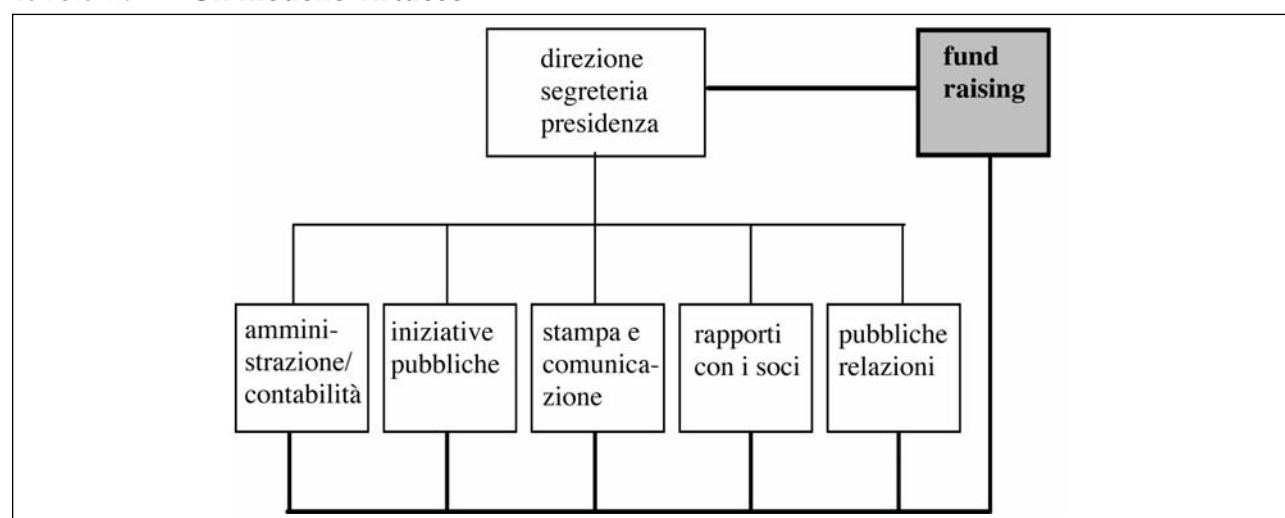


Tavola n. 2 – **Un modello virtuoso**



Il ruolo degli stakeholder

L'importanza del coinvolgimento del *board* nelle attività di *fund raising* appare ancora più chiaro se si considera che le decisioni relative ai finanziamenti dei progetti o sull'opportunità di investimenti sociali sono spesso demandate ad un dirigente o ad un membro del consiglio di amministrazione.

Si consideri, ad esempio, una PMI in cui il responsabile marketing, comunicazione oppure della responsabilità sociale di impresa è spesso anche il titolare dell'azienda o un dirigente.

Come accennato in precedenza, questi vorrà interagire preferibilmente con un pari grado, secondo lo schema *peer to peer*.

È dunque fondamentale che i «responsabili» delle organizzazioni scendano anche operativamente nel campo del *fund raising*.

Ma la *governance* attiene non solo ai soggetti interni alla organizzazione, ma anche ai c.d. *stakeholders* (portatori di interessi) che, quindi, sono o possono essere coinvolti nella causa sociale della organizzazione stessa.

Sono proprio questi ultimi che in massima parte possono portare risorse ad una causa sociale laddove i propri interessi (di qualunque genere essi siano) sono in gioco.

Pertanto è sempre più fondamentale che il *fund raising* di un'organizzazione sia in grado di coinvolgere, e non solo come meri finanziatori, gli *stakeholders*.

L'esperienza della George Washington University

Susan Phillips, decano della *George Washington University* per 12 anni si è occupata, tra le altre cose, di raccogliere fondi per il proprio ateneo. Nel 2006 ha potuto inaugurare nuovi edifici, costruiti con i risultati dell'attività di raccolta fondi: 56 milioni di dollari.

Per realizzare questo ha riorganizzato il *Board of Advisors* e creato un comitato di raccolta fondi. Per raccogliere tale cifra ha deciso di puntare sugli ex alunni, attraverso eventi *ad hoc* e incontri *one-on-one*.

In occasione del suo addio, ha ribadito il ruolo primario che il *fund raising* deve avere nelle attività di un decano, attraverso la creazione di opportunità funzionali al *fund raising*⁴.

Da questo esempio emerge chiaramente come un dirigente di una non profit debba avere sempre in mente le attività di *fund raising*, facendone un'attività chiave.

Questo approccio pragmatico è tipicamente anglosassone e si sintetizza nella frase: «*no money, no mission*».

Osservazioni

La tesi che si intende sostenere è che l'ufficio di *fund raising* non deve essere marginale all'organizzazione, bensì di raccordo tra le diverse funzioni direttive e tecniche e che in alcuni casi può essere realizzato da un Comitato che coinvolga, oltre alle funzioni interne, anche interlocutori esterni e che agisca sempre come creatore di opportunità o facilitatore.

Il fatto di radunare insieme differenti soggetti con una medesima responsabilità permette un potenziamento enorme delle funzioni di raccolta fondi (cfr. Tavola n. 3).

Questo ragionamento sulla *governance* può essere sviluppato anche in una ottica più ampia, guardando non solo al «governo» di una singola organizzazione, ma al complesso degli attori che operano nella medesima causa sociale.

Sotto questo aspetto va tenuto conto che il mondo del Terzo Settore italiano è caratterizzato da una altissima presenza di organizzazioni e quindi, nonostante ciò rappresenti una grande segno di fecondità e di attivismo, espone il settore al rischio di parcellizzazione delle attività e degli interventi.

Ci sono molte organizzazioni che si occupano delle medesime cause con la stessa metodologia e simili modalità di intervento, ossia senza creare innovazione.

La frammentazione se da un lato salvaguarda le identità specifiche, dall'altro limita la capacità di efficacia nella azione e crea un mercato eccessivamente concorrenziale.

A questo punto si pensi ad un consorzio o un'alleanza semplice di organizzazioni che operano per una causa sociale comune: se la visione della *governance*

Nota:

⁴ Tratto da The GW Hatchet, 15/4/2010, *Phillips: Fundraising is key for next dean* e da GWBusiness, *Leaving a Legacy: Dean Susan M. Phillips Looks Back* by Robert Preer, Primavera 2010.

nance di un'organizzazione prevede il comitato promotore (come nella Tavola n. 3), le potenzialità di raccolta e le opportunità che possono crearsi sono estremamente maggiori.

La forza di tale schema si realizza solo se tutte le aree vengono replicate o aggregate (direzione, staff, ambiente esterno), e non solo quelle operative.

In questa maniera aumentano, infatti, anche e soprattutto le opportunità di *fund raising* che ciascuna organizzazione può cogliere.

Il problema e la soluzione

Rischio di parcellizzazione delle attività

Il Terzo Settore italiano è caratterizzato da un'**altissima presenza di organizzazioni** che comporta il **rischio di parcellizzazione** delle attività e degli interventi.

La **frammentazione** se da un lato salvaguarda le identità specifiche, dall'altro **limita la capacità di efficacia** nell'azione e crea un **mercato eccessivamente concorrenziale**.

Solo una **visione della governance** come «**alleanza**» di organizzazioni che operano per una **causa sociale comune** è in grado di **accrescere potenzialità di raccolta e opportunità**.

- il direttore dell'organizzazione è anche il direttore/responsabile del *fund raising*, in quanto deve incontrare dirigenti di imprese e uomini di potere. È fondamentale in questi casi mantenere un rapporto di tipo *peer-to-peer*;

- indire riunioni di monitoraggio in cui siano presenti tutti i diversi uffici di una organizzazione, per non perdere nessuna occasione e sfruttare tutti gli eventi e tutte le opportunità;

- promuovere «consorzi», sia tematici (un impatto maggiore sulla causa sociale), sia di *fund raising* (maggiori opportunità di raccolta).

Indicazioni operative per le organizzazioni di fund raising

È fondamentale quindi per le organizzazioni che intendano fare raccolta fondi:

- creare una struttura di *fund raising* che sia collettore e volano per gli input provenienti dal mondo esterno, dallo staff e dalla dirigenza per ampliare le opportunità e permetterne la convergenza verso un obiettivo comune;

Per saperne di più

- M. Coen Cagli, A. Caracciolo, «Le nuove frontiere del *fund raising*», in *Enti non profit* n. 8-9/2010, pag. 28

www.ipsoa.it/entinonprofit

Tavola n. 3 - Comitato promotore del *fund raising*

