



SCUOLADIROMAFUND-RAISING.IT

FORMAZIONE · CONSULENZA · RICERCA

RITORNO AL FUTURO

Come vediamo
il fund raising di domani

a cura di **Massimo Coen Cagli**

in collaborazione con

Barbara Bagli, Andrea Caracciolo, Armanda Salvucci

RITORNO AL FUTURO

Come vediamo
il fund raising di domani

a cura di **Massimo Coen Cagli**

in collaborazione con

Barbara Bagli, Andrea Caracciolo, Armanda Salvucci



Via Buccari 16, 00195 Roma T 06 97613541 06 45421572
 info@scuolafundraising.it info@fund-raising.it
 www.scuolafundraising.it www.fund-raising.it www.blogfundraising.it



Questa opera è pubblicata sotto Licenza Creative Commons.
 Tu sei libero di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera. Alle seguenti condizioni:
 Attribuzione – Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.
 Non commerciale – Non puoi usare quest'opera per fini commerciali.
 Non opere derivate – Non puoi alterare o trasformare quest'opera, ne' usarla per crearne un'altra.

Finito di stampare presso lo Stabilimento Tipolitografico Ugo Quintily nel mese di maggio 2011
 Progetto grafico: Art&Design - Roma

Introduzione	
Tutto nasce da una idea mancante	5

PARTE PRIMA

Fenomeni, tendenze e scenari del fund raising di domani

Premessa	15
1 La forza inarrestabile delle reti sociali	17
2 La ripresa del tema della comunità	21
3 Il donatore come investitore sociale e il neoflantropismo	24
4 Prossimità, radicamento, dialogo	29
5 La donazione come azione sociale	32
6 La femminilizzazione del fund raising (D ⁵)	35
7 La infantilizzazione del fund raising	38
8 Vivere "on line"	41
9 Ricerca e innovazione	45
10 La perdita di potere delle organizzazioni sui donatori	48
11 In medio non stat virtus	52
12 Comunicazione massificata e pubblicitaria: I postumi della sbornia	53
13 Il bancomat delle aziende è fuori uso!	58
14 La laicizzazione dei lasciti testamentari	63

PARTE SECONDA

Il fundraising di domani ne parliamo con:

- Valerio Melandri	67
- Beatrice Lentati	70
- Luciano Zanin	75
- Francesca Zagni	79
- Beppe Cacopardo	82
- Niccolò Contucci	84
- Antonella Giacobbe	88
- Giangi Milesi	91
- Federica De Benedittis	93

Non Conclusioni	96
------------------------	----

ELENCO DELLE FONTI CONSULTATE IN ITALIA E ALL'ESTERO

Blog e Siti internazionali

Action Planning - <http://www.actionplanning.co.uk/>
 Andrew De Mille - <http://www.demille.co.uk/>
 Bilaal Rajan UNICEF Ambassador - <http://www.makingchangenow.com/wordpress/>
 Brakeley - <http://www.brakeley.com/>
 CAF/Charitytrend - <http://www.charitytrends.org/>
 Charity Consultants Ltd - <http://www.charityconsultants.co.uk/>
 Collyer Finn Limited - <http://www.collyerfinn.com/>
 Compton Fr Consultants - http://www.comptonfundraising.co.uk/what_we_do.php sul Crowdfunding:
<http://crowdfunding.pbworks.com/w/page/10402176/FrontPage;>
[http://www.thecrowdfundingrevolution.com/;](http://www.thecrowdfundingrevolution.com/)
http://givinginadigitalworld.org/2009/05/15/crowdfunding-a-web-2-0-twist-on-what-community-fundraisers-have-always-done/Fundraising_innovation
<http://www.fundraisinginnovation.com>
 Fundraising Research and Consultancy limited - <http://www.franc.co.uk/>
 Future fundraising now - <http://www.futurefundraisingnow.com/>
 Generous giving - <http://www.generousgiving.org/>
 Institute of Fundraising - <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/>
 Jerry Huntsinger Blog - <http://www.sofii.org/node/687>
 John Baguley - <http://www.fundraising.co.uk/blogs/johnbaguley>
 John Grain's Blog - <http://www.fundraising.co.uk/blogs/johngrain>
 Jonathan Grapsass Blog - <http://www.sofii.org/node/367>
 Ken Burnett Blog - <http://www.kenburnett.com/Blog2020vision.html>
 Kevin Baughen Blog <http://www.fundraising.co.uk/blogs/kevin-baughen>
 Kimberley MacKenzie - <http://kimberleymackenzie.blogspot.com/>
 Marion Allford Associates - <http://www.marionallford.co.uk/>
 Philanthropy meters - <http://philanthropy.com/section/Home/172>
 Professional Fundraising consultancy - <http://www.pfcfundraising.co.uk/>
 Resource Alliance - <http://www.resource-alliance.org/>
 Showcase of fundraising innovation and inspiration - <http://www.sofii.org/>
 Simon George Blog <http://www.fundraising.co.uk/blogs/simongearge>
 Stefan Lipa Consultancy - <http://www.stefanlipa.co.uk/>
 Step By step Fundraising - <http://stepbystepfundraising.com/>
 Tarnside Charity Fundraising Consultants - <http://www.tarnside.co.uk/>
 The center of philanthropy - <http://www.philanthropy.iupui.edu/>
 The management centre - <http://www.managementcentre.co.uk>
 UCS Consultants LTD - <http://www.ucsc consultants.co.uk/>
 Uk Fundraising - <http://www.fundraising.co.uk/>
 Wooton And George - <http://www.wgconsulting.co.uk/>

Blog e Siti Italiani

BeA fundraiser! di Raffaele Picilli - <http://www.beafundraiser.it/>
 Crespi Enrico From Nepal (and Asia) di Enrico Crespi - <http://crespienrico.wordpress.com/>
 Culturalab, di Marianna Martinoni e Roberta Comunian - <http://nuke.culturalab.org>
 Donareblog.it - <http://www.donareblog.it/donareblog/index.cfm>
 Dubliners and Fundraising di Virginia - <http://virgi.wordpress.com/>
 Fare Fundraising di Francesco Quistelli - <http://quistelliblog.wordpress.com/>
 Fundraiser's Diary di Ioana Fumagalli e Daniele Fusi - <http://diariodelfundraiser.wordpress.com/>
 Fundraising Km Zero di Riccardo Friede - <http://www.fundraisingkmzero.it/>
 Fundraising Now! di Paolo Ferrara - <http://fundraisingnow.wordpress.com/>
 Fundraising per il nonprofit di Beppe Cacopardo - <http://beppecacopardo.wordpress.com/>
 Fundraising & Communication's Blog di Elena Zanella - <http://fundraisingandcommunication.wordpress.com>
 Fundraising.it - <http://www.fundraising.it/>
 Il blog sull'email marketing - <http://www.emailguru.it/>
 Internet Fundraising di Francesco Santini - <http://www.internet-fundraising.it/>
 Luciano Zanin fundraiser in strada di Luciano Zanin - <http://www.lucianozanin.it/>
 Mailing.fundraising.it, a cura di Francesco Santini - <http://mailing.fundraising.it/>
 MBSfundraisingblog, di Natascia Astolfi, Antonio Vespe, Anna grazia Margapoti. Mariangela Leonetti
<http://mbsfundraisingblog.wordpress.com/>
 Non Profit "Web Nudge" - <http://postelffr.wordpress.com/>
 O.d.v. Fundraising, di Erica Marsullo e Anna Grazia Margapoti - <http://odvfundraising.wordpress.com>
 Quinonprofit di Carlo Mazzini e Sandro Massi - <http://www.quinonprofit.it/>
 Sperimentare il Fundraising di Alberto Ghione - <http://albertoghione.wordpress.com/>
 Valerio Melandri - <http://www.valeriomelandri.it/>
 Vita Settimanale - <http://www.vita.it/>

INTRODUZIONE

TUTTO NASCE DA UNA IDEA MANCANTE

Nel febbraio 2010 io e i miei colleghi della Scuola di Roma Fund-raising.it ci interrogavamo sugli argomenti da trattare nel corso dei nostri interventi alla terza edizione del Festival del Fundraising, io, in particolare sulla mia sessione

L'idea di focalizzarsi su un aspetto tecnico del fund raising - sapendo che l'offerta in tal senso sarebbe stata molto ampia - ha lasciato ben presto il posto all'idea di fare una riflessione sul fund raising alla luce della crisi economica che in quei giorni attirava l'attenzione non solo dell'opinione pubblica, ma anche dei fundraiser. In effetti, nel Festival del 2009, tenendo un workshop mattutino (molto mattutino!) insieme a Guy Mallabone proprio sul tema "fund raising e crisi economica" è apparso molto evidente che da un lato non vi è una correlazione automatica tra recessione economica e diminuzione delle donazioni/finanziamenti e dall'altro che dietro la crisi economica vi era una crisi più vasta che riguarda anche aspetti sociali, culturali, politici che in qualche modo rimescolano le carte del fund raising invitandoci - necessariamente - a prepararci per una nuova partita con i donatori. Una partita con meno certezze e più incognite.

Riprendendo quella riflessione quindi, nel 2010 si era pensato di "lanciare" lo sguardo un po' al di là della nostra quotidiana attività operativa, cercando di illuminare - nei limiti del possibile - alcuni sentieri che potessero portarci al fund raising del futuro. **Avevamo la netta sensazione infatti che i grandi cambiamenti sociali, economici, politici e tecnologici in atto nella nostra società non possono che produrre cambiamenti profondi anche nel modo di intendere e fare fund raising.** Sia sul versante di chi chiede fondi, sia su quello di chi li rende disponibili.

Ma eravamo anche guidati dalla convinzione - tutta legata alla nostra identità non profit - che **per ottenere il "nuovo" nel fund raising** (e so che molti di noi aspirano a questo) **bisogna immaginarlo, sognarlo mettendo in campo tutta la nostra capacità di costruire un cambiamento.**

Così è nato il workshop **"Il fund raising del futuro: 10 buone idee per investire sulle nuove frontiere della raccolta fondi"** che ho condiviso con chi ha potuto seguirmi durante il Festival 2010.

Tutto bene, tranne il fatto di aver deciso, ancora prima di mettersi al lavoro, che le idee sarebbero state 10. Cedendo all'“estetica del titolo” ho fatto l'errore di creare la forma prima di produrre la sostanza. Infatti le idee emerse dal nostro lavoro di ricerca erano soltanto 9, e, per quanto ci sforzassimo, la decima proprio non ci veniva in mente.

E allora, onestamente devo confessare che l'idea di fare questa survey su come i fundraiser vedono il futuro della raccolta fondi, è nata proprio dalla necessità di mettere “una toppa” a questa mancanza. Ma - come si dice - di necessità abbiamo fatto virtù. Ed ecco così che abbiamo deciso di coinvolgere in questa “immaginazione” del futuro tutti coloro i quali, essendo interessati alla vicenda e coinvolti materialmente nella raccolta fondi, possiedono una capacità di visione della realtà del fund raising che, forse, rappresenta la “materia viva” necessaria per costruire il futuro.

Abbiamo così lanciato una sfida ai partecipanti: ossia trovare insieme la decima idea e quindi chi voleva, poteva aggiungere la sua personale visione e interpretazione del futuro del fund raising inviandocela. Noi l'avremmo utilizzata per fare una pubblicazione. La risposta è stata molto positiva e decine di fundraiser si sono fermati per segnalare la loro disponibilità a giocare questa partita con noi.

Come è stata svolta la survey

In un anno di lavoro abbiamo raccolto circa cinquanta contributi provenienti da fundraiser italiani, più o meno giovani, di grandi e piccole organizzazioni attive nei settori più disparati del non profit (dalla cooperazione internazionale, alla cultura, alla assistenza ai soggetti deboli, alla ricerca scientifica, ecc.).

Ai fundraiser abbiamo chiesto di adottare lo stesso approccio scientifico che avevamo utilizzato noi per preparare il workshop del Festival del 2010. Ossia di partire dalla individuazione di un fenomeno sociale, un trend in atto che fosse caratteristico di questa fase di grande cambiamento. Insomma di partire da qualcosa che pre-esiste al fund raising e che, in qualche maniera, il fund raising doveva essere in grado di raccogliere e sfruttare nel modo migliore possibile. In secondo luogo abbiamo chiesto di formalizzare una tesi circa l'influenza di questo fenomeno sul fund raising, magari portando a sostegno di questa tesi dei fatti (derivati dalla propria esperienza o da quella di altri) per poi fornire alcune indicazioni operative su come usare positivamente questo fenomeno nella nostra attività quotidiana.

Questo ci avrebbe tutelato dal rischio di ottenere un'elencazione di “desiderata” o di mere indicazioni estemporanee basate solo sull'intuito o sul “sentito dire”.

Contemporaneamente, insieme ai miei colleghi, abbiamo aperto un osservatorio sul dibattito internazionale circa il futuro o i cambiamenti in atto del fund raising, monitorando periodicamente alcuni blog o siti di discussione sul fund raising e il pensiero di alcuni grandi professionisti principalmente anglosassoni (tenendo conto che USA e Inghilterra sono anche il crocevia di professionisti di tutto il mondo e di tutte le culture - come nel caso di Resource Alliance).

Questo confronto con il dibattito internazionale è stato molto utile per due motivi: il primo è che abbiamo trovato molte conferme alle intuizioni rilevate da noi (e questo ci conforta) e il secondo è che abbiamo verificato (ancora una volta!) che il dibattito in questi paesi ha un livello infinitamente più alto di quello attualmente raggiunto in Italia. Un dibattito che vede appassionatamente impegnata tutta la base dei fundraiser, forse proprio per la consapevolezza che un lavoro di analisi multidisciplinare (con approcci che vanno dalla sociologia, alla psicologia, alle scienze politiche, ecc..) della realtà in cui operiamo è forse lo strumento principale per costruire strategie di successo di lunga durata. Insomma abbiamo trovato, detto sinceramente, un ambiente molto più reattivo del nostro.

Infine abbiamo chiesto ad una decina di fundraiser italiani che hanno una esperienza pluridecennale, sia come dirigenti di organizzazioni, sia come consulenti, di darci un loro parere su ciò che è emerso dalla nostra indagine e di mettere in evidenza, tra i tanti aspetti trattati, quelli che, per la loro esperienza nel contesto italiano, sembrano essere più importanti per il nostro fundraising di domani.

Gli autori/attori della survey (L'occasione per sinceri ringraziamenti)

Questa è un'opera collettanea per la quale la Scuola di Roma Fund-raising.it ha realizzato soprattutto un lavoro di raccolta, sistematizzazione e di interpretazione delle conoscenze.

Ma i veri autori, o sarebbe meglio dire attori, della survey sono i fundraiser che hanno dedicato a questa piccola impresa un po' del loro tempo e una buona dose di cervello. **A tutti loro va un ringraziamento particolare:**

- Innanzitutto i colleghi che con passione hanno condiviso con me questo lavoro: Barbara **Bagli** che ha coordinato il progetto editoriale, Andrea **Caracciolo** che, con

la collaborazione di Michele **Messina**, ha lavorato alla ricognizione internazionale e Armanda **Salvucci** che mi ha aiutato nella sistematizzazione di quanto emergeva dai contributi dei fundraiser. Importante è stato anche il contributo degli altri colleghi del nostro network: Giosuè **Pasqua**, Federica **De Benedittis** e Anna **Fabbricotti** che nell'ultimo periodo hanno utilizzato il loro impegno professionale operativo nelle organizzazioni come un laboratorio di ricerca per scovare il nuovo che avanza.

■ **Tutti coloro che hanno contribuito con le loro idee e informazioni**

Antonio **Adorno**, Presidente della Associazione Oasi Cana Onlus
 Chiara **Andreini**, Ufficio fundraising Associazione Rondine Cittadella della Pace onlus
 Natascia **Astolfi**, responsabile area fundraising, MBS srl
 Laura **Barral** – Responsabile Fundraising CCM
 Thomas **Bastianel**, Ufficio pianificazione e Studi Fondazione cassa di Risparmio di Padova e Rovigo
 Francesca **Bottaro**, Responsabile ufficio comunicazione e raccolta fondi, Istituto David Chiossone Onlus
 Chiara **Bramani**, project manager, fundraising manager, associazione Seed
 Elena **Canova**, presidente Associazione Giocoarmonia
 Andrea **Capella**, Educatore Professionale Fondazione Adolescere
 Sara **Castiello**, Donor service Medici Senza Frontiere Italia
 Danila **Ceva**, coordinatrice regione Liguria, AIFO Ong Bologna
 Barbara **d'Alessio**, fundraiser
 Christian **Dama**, coordinatore Christian Dama consulenza Risorse umane
 Susanna **Eibenstein**, Responsabile sponsorizzazioni Fondazione Intercultura
 Irene **Facchin**, impiegata amministrativa Associazione culturale centro studi Martino Martini
 Dario **Ferrante**, Direttore organizzativo/ responsabile FR e sponsorship Festival energie-alternative
 Linda **Fidanzia** Responsabile fund raising Asia Onlus
 Francesca **Fiori**, Responsabile Sviluppo e fund raising Ring14 Onlus
 Virgilio **Gay**, Direttore Generale Fondazione MidA – Musei integrati dell'Ambiente
 Jacopo **Gazzola**, COSPE
 Alessandra Gerbo, CCM
 Annalisa **Gotti**, socio fondatore, Gli amici di Giò
 Giuseppe **Macri**, Presidente, fundraiser Noi Briciole Onlus
 Moreno **Martelloni**, Consigliere Delegato AIDiM – Associazione italiana direct marketing
 Eliana **Naso**, fund-raising ed eventi speciali Susan G. Komen Onlus
 Fabio **Pasiani**, fundraiser Stevents e Teatro Necessario
 Guya **Raco**, fundraiser, Fundraiser per Passione
 Eleonora **Terrile**, consulente e docente di comunicazione sociale
 Giampiero **Sambiati**, Ecologico, International Film Festival
 Ilaria **Tordone**, Fundraising (settori direct marketing e lasciti) e comunicazione LAV

- Le organizzazioni per le quali stiamo svolgendo consulenze e che hanno rappresentato per noi un laboratorio per verificare le ipotesi sul futuro del fund raising attraverso

test sul campo. In particolare vogliamo citare:

ASIA Onlus - Roma
 Cesar – Coordinamento Enti solidali a Rumbek – Brescia
 Il Filo dalla Torre Associazione Onlus - Roma
 Fondazione Giovanni Paolo II - Arezzo
 Raggio di sole Onlus - Roma
 CCM - Torino
 Cooperativa Sociale La Coccinella - Anzio (RM)
 Isla ng bata Onlus - Roma

- Voglio ringraziare infine, in modo particolare per la loro disponibilità a dare un punto di vista qualificato sugli scenari emersi dalla survey.

Valerio **Melandri**, al quale va un ringraziamento ulteriore per la disponibilità ad ospitare questa iniziativa all'interno del **Festival del Fundraising**. Colgo anche l'occasione per far presente che sarebbe più difficile oggi parlare di un lavoro di ricerca e dibattito appassionato sul futuro della nostra professione se non fosse stato inventato e realizzato questo Festival. (Grazie davvero, Valerio!).

Beatrice **Lentati**, alla quale va anche il mio personalissimo ringraziamento per avermi fatto appassionare al fund raising sin dal primo giorno in cui l'ho incontrata; Luciano **Zanin**, che ringrazio per essere stato un amico-collega con il quale condividere in modo sincero e molto poco diplomatico, idee, aspettative e problemi propri di chi è impegnato nel campo della consulenza;

Francesca **Zagni**; Beppe **Cacòpardo**; Niccolò **Contucci**; Antonella **Giacobbe** e Giangi **Milesi**; ai quali va un particolare ringraziamento per l'impegno dedicato a rafforzare, con l'**Assif**, la dimensione associativa della nostra professione.

IL SENSO DELLA SURVEY

Prima della tecnica, la strategia. Prima della strategia, la visione del futuro.

Il nostro primo intento è quello di dare maggiore spazio ai grandi problemi strategici che sono dietro il nostro lavoro quotidiano di raccolta fondi. La capacità di interpretazione della realtà, la visione del futuro, l'approccio scientifico sono per noi un elemento costitutivo della nostra professione. Senza questo impegno intellettuale alla lunga il nostro lavoro rischia di essere inefficace, non per nostre scarse capacità professionali o tecniche, ma per mancanza di idee. Questo spazio è tanto più necessario quanto più sono profondi, repentini e complessi i cambiamenti sociali in atto.

Pensiamo spesso che il fund raising sia basato su presupposti teorici e

metodologici tendenzialmente immutabili nel tempo, mutuati dall'area disciplinare del marketing e delle scienze della comunicazione (che restano comunque i nostri punti di riferimento principali).

A me piace ricordare, a tale proposito due fatti. Il primo è che proprio nel mondo del marketing (anche in Italia) vi è in atto un dibattito molto forte volto ad analizzare la crisi dei pilastri di questa disciplina, alla luce dei cambiamenti sociali. Forse uno dei pensatori più interessanti in tal senso, è stato Gianpaolo Fabris, con il suo libro *Societing*¹. Sarebbe opportuno quindi ripensare anche i pilastri del fund raising nella consapevolezza che i cambiamenti sociali li possono mettere in discussione.

Il secondo è il fatto che, prima degli anni '90, il fund raising che conosciamo oggi non era neanche pensabile. Quello fatto di raccolte di massa, di cause related marketing, ma anche delle più recenti campagne via web o degli eventi di piazza che coinvolgono centinaia di migliaia di persone, Tutto ciò è stato possibile grazie ad una sorta di rivoluzione sociale che qualcuno chiamò democratization of giving². Gli USA scoprirono in pochi mesi che più del 70% delle famiglie donava regolarmente per una organizzazione non profit. Nasce un nuovo attore sociale del filantropismo che è l'ordinary people. E ciò è il frutto di processi profondi quali l'aumento di soggettività dell'individuo, il de-strutturarsi dei tradizionali movimenti collettivi, la capacità di autorganizzazione della società civile e molti altri. Se il nostro moderno fund raising è figlio della capacità di interpretare e raccogliere questi grandi cambiamenti sociali, tanto più questa capacità sarà necessaria oggi per porre le basi del futuro del fund raising.

Praticare il futuro da subito

Questa survey intende essere uno strumento di lavoro per quelle indicazioni che, seppure in modo parziale e un po' a-sistematico, derivano dalla individuazione dei processi di cambiamento del fund raising in atto in questa fase storica.

Indicazioni che più che essere delle "istruzioni" da applicare, sono delle "vie" da percorrere con creatività, intelligenza e curiosità, che sono tre caratteristiche

¹ G. P. Fabris, *Societing*, Egea 2008

² T. Lloyd, *The Charity business. The new philanthropists*, London 1993.

Per un approfondimento di questa tematizzazione dei cambiamenti sociali alla base della nascita del moderno fund raising si veda; Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, *Manuale di fundraising per le organizzazioni nonprofit*, Carocci, 2000-2006

che ogni fundraiser dovrebbe avere in modo molto marcato nel suo bagaglio di capacità professionali.

Investire nella produzione di nuova conoscenza

Il senso di questa survey, è quello di aprire un nuovo capitolo: **la ricerca continua e sistematica sugli aspetti qualitativi e quantitativi che caratterizzano il nostro mondo**: la donazione e i donatori, la responsabilità sociale di impresa, gli investimenti sociali e tanti altri. Il nostro Paese non brilla per investimenti in ricerca e questo riguarda anche il nostro piccolo mondo del fund raising. Ma senza conoscenza (che è il prodotto della ricerca) non si va molto lontano. La Scuola di Roma Fund-raising.it non ha certo una capacità economica e organizzativa tale da poter avviare un progetto di ricerca completo sul fund raising. Né questo è forse il suo ruolo. Sicuramente però sentiamo **la responsabilità di dover dar vita ad una nuova stagione di ricerca sul fund raising** che dia linfa vitale alla nostra attività professionale. Una responsabilità che vogliamo condividere con tutti i colleghi del settore quale missione comune circa il futuro del fund raising e della nostra professione.

Da questi tre punti di vista la Survey, spero, rappresenti un modo per creare una knowledge community in grado di scambiare conoscenze per produrne di nuove, con la sfida di facilitarne la loro utilizzazione operativa. **Per fare ciò abbiamo aperto sul nostro blog** (www.blogfundraising.it) **un knowledge center** dove mantenere permanente questa survey, al servizio di tutta la comunità dei fundraiser. Sia ben inteso, si tratta di un progetto che non può che essere comune. Per cui: si faccia avanti chi è interessato a collaborare!

Istruzioni per l'uso (importanti per una buona lettura).

Come usare questa survey? In tre modi.

Informarsi. Leggere questa survey può aiutare a capire cosa si muove alle radici del fund raising. Ha, quindi, una funzione di guida per un approfondimento personale che chiaramente avviene su due universi che non possono essere contenuti in un libro: l'ambiente esterno nel quale opera la organizzazione non profit nella quale si lavora (che è poi la società nella quale si verificano i fenomeni che sono mappati nella survey) e l'universo del pensiero sul fund raising che oggi è facilmente accessibile grazie ad internet dove il dibattito sul futuro del fund raising è vivissimo e pieno di spunti e di dati empirici.

Applicare. Dai contributi raccolti in questa survey abbiamo cercato di estrarre alcune indicazioni operative per utilizzare i fenomeni di cambiamento in atto. L'invito è quello di sperimentare queste indicazioni nel proprio contesto operativo, seppure (è opportuno sottolinearlo) con creatività e con spirito critico. Perché come si dice dalle mie parti, circa la capacità di predire il futuro e di anticipare i tempi: "e mica c'ho la palla di vetro!".

Costruire il futuro del fund raising. La lettura di questa survey sicuramente produrrà nei lettori un senso di incompiutezza. Questo effetto lo ha già avuto su di me, provocandomi molte remore nel procedere a realizzare una pubblicazione! Francesca Zagni, commentandone i risultati, mette in evidenza un limite che è insito in questa survey: mancano ancora i dati oggettivi e scientifici per valutare i reali effetti di questi fenomeni sul fund raising. Ha ragione da vendere e questo ci sprona ad investire (spero!) sempre di più in ricerca.

Questo senso di incompiutezza è dato dal fatto che non si tratta di una ricerca scientifica ed esaustiva. La survey disegna degli scenari che di per sé sono ambivalenti. I fenomeni rilevati non sono delle "autostrade del successo", bensì delle sfide da sostenere per il futuro, i cui esiti non sono definiti a priori. Sprono i lettori ad affrontarli questi scenari con uno spirito dialettico e critico. Questo è lo scopo della survey: aprire sfide, non certo chiuderle con delle certezze!

Ma la incompiutezza è data anche dal fatto che la complessità dei cambiamenti in atto nella società è talmente alta che pensare di dominarla è pura utopia. Sicuramente la possiamo controllare meglio se ognuno dei fundraiser mette in moto il suo cervello per aggiungere nuovi elementi di interpretazione su dove sta andando e dove deve andare il fund raising. Io sono convinto di una cosa: che il futuro che ci attende è in parte legato all'incredibile evoluzione sociale alla quale assistiamo, ma anche alla nostra capacità di immaginarci e sognare il futuro che vorremmo. E quindi alla capacità di metterlo in pratica da subito. Adagiarsi sul presente cercando di gestire al meglio ciò che ci offre ci potrà far vivacchiare (che non è poco di questi tempi) ma non ci potrà dare grandi soddisfazioni professionali.

L'augurio è proprio questo, cari colleghi: che questa survey sia un primo mattone per costruire insieme il nostro futuro. Che poi coincide necessariamente con la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo sociale della nostra comunità.

Massimo Coen Cagli

1

FENOMENI, TENDENZE E SCENARI DEL FUND RAISING DI DOMANI

Quelli che seguono sono una serie di fenomeni e fatti che riguardano il futuro del fund raising e che emergono da:

- Il lavoro svolto da Massimo Coen Cagli e Andrea Caracciolo per la realizzazione del workshop “**Il fund raising del futuro: 10 buone idee per investire sulle nuove frontiere della raccolta fondi**” (Festival del fundraising, 2010).
- Più di 40 contributi ricevuti dai fundraiser italiani che hanno partecipato alla Survey.
- L’analisi del dibattito internazionale sul futuro del fund raising svolto monitorando i siti dei principali centri di pensiero e studio sul fund raising

I temi, gli spunti e i fatti emersi da queste fonti sono stati raccolti in 14 aree tematiche omogenee:

- 1** La forza inarrestabile delle reti sociali
- 2** La ripresa del tema della comunità
- 3** Il donatore come investitore sociale e il neoflantropismo
- 4** Prossimità, radicamento, dialogo
- 5** La donazione come azione sociale
- 6** La femminilizzazione del fund raising (D⁵)
- 7** La infantilizzazione del fund raising
- 8** Vivere “on line”
- 9** Ricerca e innovazione
- 10** La perdita di potere delle organizzazioni sui donatori
- 11** In medio non stat virtus
- 12** Comunicazione massificata e pubblicitaria: I postumi della sbornia
- 13** Il bancomat delle aziende è fuori uso!
- 14** La laicizzazione dei lasciti testamentari

A questi quattordici temi sono dedicati i prossimi paragrafi, ognuno dei quali riporta in sintesi fenomeni e fatti segnalati dai soggetti coinvolti nella Survey (i cui cognomi sono riportati tra parentesi qualora abbiano fornito un contributo specifico - esclusi i colleghi della Scuola di Roma Fund-raising.it) e alcuni spunti pratici e indicazioni da applicare nel proprio lavoro professionale.

Avvertenze!

La prima, fondamentale, riguarda la scientificità di questa survey. Le informazioni e gli spunti di altro genere raccolti e formalizzati sono provenienti da **fonti di secondo livello**, ossia le opinioni e la esperienza di fundraiser. Quindi i fenomeni non sono stati rilevati direttamente sul campo attraverso ricerche qualitative di primo grado. È una metodologia questa che spesso viene usata per **“captare” dei trend o disegnare degli scenari**. Soprattutto quando non ci sono risorse ingenti da investire. E noi non ne avevamo.

È ovvio che una ricerca sul campo fornirebbe ben altri risultati e soprattutto permetterebbe di pesare con maggiore precisione la portata e le conseguenze di tali fenomeni rispetto al fund raising. Ad esempio: tutti dicono che il fund raising tende a femminilizzarsi. Altra cosa sarebbe poter dire che il tot % dei fundraiser sono donne e che il tot % delle lettere scritte da donne a donne hanno una risposta positiva. Pensiamo sinceramente che questa survey possa aiutare il mondo della ricerca ad approfondire (con strumenti metodologici adeguati) la conoscenza di questi fenomeni in quanto importanti per il fund raising.

La seconda è che in questa survey sono state **scartate tutte le indicazioni e segnalazioni riguardanti aspetti che non forniscono informazioni utili sul futuro** del fund raising ma che sottolineano (e questo è sempre opportuno farlo) la necessità di garantire il rispetto di regole e qualità professionali immutabili nel tempo. Intendiamo fare riferimento a cose come: ringraziare il donatore, pianificare con attenzione le attività di fund raising, comunicare in modo chiaro e distintivo, ecc....

Non smetteremo mai di ricordare che il successo del fund raising è in gran parte legato al rispetto di queste regole. Questo era vero ieri, lo è oggi e lo sarà anche domani. Tuttavia, noi cercavamo dell'altro. E su questo “altro” ci siamo concentrati.

1. LA FORZA INARRESTABILE DELLE RETI SOCIALI

Laszlo Barabasi, grande studioso ungherese delle reti³, ha dimostrato in modo inequivocabile che nella odierna società, caratterizzata da dimensioni enormi e da forte complessità, gli individui hanno maggiori possibilità di stabilire legami. I 6 miliardi di individui che abitano la terra sono come nodi di una grande rete all'interno della quale ciascuno di noi può raggiungere un altro individuo sconosciuto con al massimo sei passaggi⁴. Sotto questo aspetto il nostro mondo funziona come una piccola comunità.

Le reti sociali sono un grande veicolo di gestione delle relazioni in quanto i nodi che le compongono condividono con gli altri regole sociali che ne favoriscono la coesione e la attivazione. Le reti, proprio per il forte legame di reciprocità tra i loro componenti, producono fiducia. Occorre ricordare che la parola fiducia ha una delle sue radici nel termine latino “fides”, che vuol dire corda, proprio a sottolineare che essa è il prodotto di relazioni reciproche tra individui che hanno un legame tra loro.

Questo potere “naturale” delle reti sociali è oggi fortemente amplificato dai mezzi di comunicazione di massa e in particolare da internet che facilita in modo straordinario la possibilità di creare e allargare le reti e permettere la trasmissione di input in modo economico, rapido e “democratico”. Ne è testimonianza il grande sviluppo dei cosiddetti “social network”. Ma, attenzione, la relazione “virtuale” non possiede le stesse caratteristiche di quella “sensoriale”. È quest'ultima che fa scattare la responsabilità reciproca tra i membri: l'avatar di un soggetto reale (ossia la sua identità virtuale) è tendenzialmente privo di responsabilità e quindi propenso a sottrarsi all'impegno di contraccambiare⁵.

Lo studio dei network ha messo in evidenza un altro fenomeno interessante e cioè che i soggetti che tra loro hanno un legame di tipo debole sono più propensi a condividere qualcosa di nuovo⁶. I legami deboli quindi sono portatori

³ A.L. Barabasi, *Link, la scienza delle reti*. Einaudi, 2002

⁴ Si fa riferimento alla teoria dei sei gradi di separazione di Stanley Milgram

⁵ M. Aime; A. Cossetta, *Il dono al tempo di internet*, Einaudi, 2010

⁶ Mark Granovetter, *La forza dei legami deboli*, Liguori 1998

di opportunità. Questo vuol dire che un input non coercitivo mandato ad un membro della rete che non ha un legame forte con noi può produrre esiti maggiori di quanto accadrebbe con un membro con cui abbiamo un legame forte (ad esempio lavora con noi all'interno di una organizzazione). Le persone hanno bisogno di sentirsi parte di una rete sociale anche a prescindere dalla conoscenza diretta degli individui che ne fanno parte. (Pasiani)

È noto che la donazione o il finanziamento poggiano primariamente su un legame fiduciario tra chi chiede e chi mette a disposizione risorse. La costruzione di una relazione fiduciaria ha un costo umano (in termini di tempo e quindi anche economici) molto rilevante. Di conseguenza le reti, proprio in quanto produttrici di fiducia tra un numero elevato di membri hanno un enorme potere di veicolare in modo efficace richieste di fondi. Se un membro di una rete sociale coesa (che condivide regole comuni) aderisce ad una richiesta di fondi, è molto probabile che gli altri membri della rete siano maggiormente portati a farlo rispetto ad un individuo contattato casualmente al di fuori delle dinamiche di rete (Fidanzia). Se poi questo membro riveste un ruolo centrale all'interno della rete, la probabilità di adesione di tutta la rete aumenta in modo esponenziale (Barral, Gerbo).

Le reti, se adeguatamente attivate, possono abbassare enormemente il costo/contatto per trovare un donatore. A patto di investire tempo e forse anche denaro sull'attivazione e animazione sia on line, che off line, della rete. Il che richiede più che risorse economiche, risorse umane.

Inoltre bisogna tenere conto che la fiducia prodotta dai legami di rete permette di conservare e valorizzare il significato sociale della richiesta di fondi in un modo molto più efficace di quello che potrebbe fare una lettera di raccolta fondi. Anzi: l'invito a condividere una causa sociale donando per essa rappresenta comunque una opportunità di aumentare il grado di fiducia interno alla rete con effetti socialmente rassicuranti per ciascun membro.

Questa forza delle reti può essere usata, e di fatto la si sta sempre di più utilizzando, anche ad un secondo livello. Parliamo cioè di reti di organizzazioni che si attivano insieme per raccolte fondi, a volte mettendo in comune modalità di azione e cause sociali differenti (come la cultura e l'assistenza, la formazione e l'aiuto ai PVS) e pubblici o le proprie reti sociali che prima non avevano relazioni tra di esse (Astolfi)⁷.

⁷ In effetti una ricerca empirica sviluppata da Kale, Dyer and Singh (2002) dimostra che una delle principali ragioni di fallimento di una rete risiede nell'incapacità delle organizzazioni di rendere disponibili risorse e conoscenze al fine di supportare le iniziative della rete, in una logica di successo sistemico anziché individuale

Molti sono gli esempi di campagne a rete. Sia nella grande che nella piccola dimensione. Quattro fra tutti sono significativi.

Il primo (grande) è la Campagna a sostegno dell'elezione di Barak Obama che ha rappresentato una vera e propria rivoluzione nel campo del fund raising. Obama ha raccolto ben 745 milioni di dollari, circa il doppio del suo avversario. Ma la cosa straordinaria è che la maggior parte di questi fondi sono stati raccolti da piccoli e medi donatori e non dai grandi donatori e dalle lobbies. Inoltre l'87% di questi proviene da social network che si sono attivati "a catena" dando vita ad un moderno sistema di azione sociale e volontaria con una forte capacità di riprodursi autonomamente.

Molti commentatori hanno semplificato la cosa dicendo che il successo del fund raising di Obama è legato al sapiente uso di internet. Questo è vero, certo, ma è parziale. Come ha affermato Chris Hugues, uno dei fondatori di Facebook, nonché organizzatore del social networking della Campagna Obama, le reti virtuali non sostituiscono le reti reali, ma possono attivarle con grande semplicità ed efficacia. In altri termini, la rete si è costruita e attivata tramite internet, ma si è ritrovata nelle piazze o anche nelle case per una azione diretta, realizzando più di 80.000 eventi offline grazie a più di 20.000 gruppi (o reti). Il risultato è stato ottenuto proprio perché i sostenitori sono stati trattati come membri di una rete sociale attiva e non come meri destinatari di input, per quanto trasmessi tramite reti telematiche. La forza quindi sta non tanto e non solo nel mezzo (internet) ma nella capacità di utilizzare le dinamiche proprie del social networking.

Il secondo esempio è la Campagna di Payroll giving realizzata da CCM (ong torinese). Essa consiste nella attivazione del personale dipendente della ASL TO2 che possono sostenere un progetto di intervento sulla salute materno-infantile in Etiopia mediante la donazione dell'equivalente di un'ora di stipendio al mese. In questa campagna si è notato un interessante fenomeno che è quello della attivazione autonoma di altre reti interne al sistema ASL o collegate con esso. Per cui l'input immesso al livello generale ha innescato input autonomi che hanno coinvolto, ad esempio, singoli reparti, le relazioni amicali tra gli operatori, il dopolavoro dei dipendenti, ecc. A 6 mesi dal lancio della Campagna si è registrata una raccolta di circa 40.000 euro con una redemption del 3,5% (cioè almeno 3 volte superiore al ritorno di una qualunque operazione di direct marketing verso una lista di donatori "suspect") e con costi assolutamente irrisori.

Il terzo è segnalato da Natascia Astolfi. L'Associazione Amazzonia Sviluppo ha realizzato una cena di raccolta fondi attraverso la vendita di tavoli ad imprese

(1.500 euro a tavolo). Ha venduto 20 tavoli per un totale di 30.000 euro di incasso lordo. Nelle cene solitamente i due costi maggiormente significativi sono relativi alla location ed al catering. Amazzonia Sviluppo ha deciso allora di coinvolgere altre due organizzazioni di Modena nella realizzazione dell'iniziativa: la cooperativa sociale La Gerla che realizza attività di catering con il cui ricavato sostiene una scuola del privato sociale e la cooperativa sociale L'Angolo che si occupa di recupero di tossicodipendenti che ha messo a disposizione una struttura di sua proprietà come location per la cena. I benefici sono stati tangibili e concreti per le tre organizzazioni: Amazzonia Sviluppo ha raccolto circa 20.000 euro lordi da destinare ai progetti di cooperazione in Amazzonia; la cooperativa La Gerla ha incassato dal servizio catering 8.000 euro che ha destinato al fondo borse di studio per famiglie in difficoltà e la Comunità Terapeutica L'Angolo ha incassato 1.700 euro per l'affitto della location. (Caso curato da MBS srl).

Il quarto, più che un caso, è una modalità di attivazione delle reti che si sta significativamente allargando a macchia d'olio. Riguarda reti sociali più "volatili" e meno forti. In genere nascono su base spontaneistica su precise cause sociali o obiettivi, per poi sciogliersi una volta raggiunte. (vedi anche più avanti il punto dedicato al crowdfunding). Spesso queste campagne favoriscono l'avvio di strategie di raccolta fondi che tendono a funzionare come campagne di azionariato popolare (alla cui base però ci sono semplici donazioni).⁸

Indicazioni operative

- individuare le reti sociali nelle quali l'organizzazione e i suoi membri sono già inseriti;
- investire tempo e programmi nel creare nuove reti sociali su interessi non per forza coincidenti al 100% con quelli della organizzazione (ma comunque compatibili con essi);
- mettersi in relazione (entrare) con le reti sociali esistenti nel proprio territorio o nel proprio ambito tematico esprimendo una propensione ad attivarsi al loro interno anche per interessi di altri membri;
- studiare i legami all'interno delle reti individuando i "nodi" che svolgono una funzione regolatrice o attivante di tali reti;

⁸ Per citare solo alcuni casi: www.chipin.com è una piattaforma che sostiene l'azione di personal fund raising operando sull'attivazione delle reti sociali e li contatti personali degli individui. www.spot.us è un portale dove ciascuno può inserire "cause" di qualunque natura lanciando campagne di raccolta fondi che viaggiano in rete. Dal 2004 [Actblue.com](http://actblue.com) è una piattaforma che favorisce la costituzione di reti di sostenitori per campagne dei democratici in tutti gli USA in tutto il mondo. Anche in Italia nasce qualcosa di simile ma con una consapevolezza minore sui meccanismi di attivazione della rete come nel caso di [fund for culture.org](http://fundforculture.org)

- praticare i canali internet dove si animano reti sociali e di interessi costruendo su tali canali proprie reti;
- Se si mettono in moto reti "virtuali" (su internet) ricordarsi di favorire momenti sociali non virtuali tra i membri della rete. È solo il contatto sensoriale che permette di rendere calda la relazione e quindi di generare senso di responsabilità tra i membri;
- alla donazione deve corrispondere uno scambio. La reciprocità è alla base dei legami fiduciari.

2. LA RIPRESA DEL TEMA DELLA COMUNITÀ

Zygmunt Baumann, l'autore del famosissimo "Modernità Liquida" negli ultimi dieci anni ha messo in evidenza come la crescente voglia di comunità che caratterizza la società odierna non è una moda, né una tendenza superficiale, esprime spesso un disagio profondo di uomini, donne, giovani, adulti o anziani che vedono restringersi paurosamente e pericolosamente i mondi della vita quotidiana, di fronte all'apertura di un orizzonte globale e senza confini che può dare la vertigine della solitudine.

Se da un lato questa impostazione tende a creare una forte opposizione tra le dinamiche della globalizzazione (che spersonalizzerebbero gli individui) e quelle comunitarie, dall'altro lato proprio il fenomeno della globalizzazione nel suo impatto concreto sulla società ha fatto emergere una rinnovata spinta verso la costruzione e il rafforzamento delle comunità anche se non esclusivamente in senso localistico, come processo di rafforzamento della identità sociale degli individui.

Questo fenomeno può portare sicuramente a forme di arroccamento della comunità, e quindi a dare maggiore spazio a cause sociali che impattano direttamente sul territorio in cui essa vive e che riguardano i problemi locali o il mantenimento delle proprie acquisizioni. Ma le spinte di auto-difesa localistica non sono il solo motore di ripresa della comunità. Assistiamo, anzi, (nel silenzio generale) alla nascita di gruppi di acquisto solidale, comitati per rispondere a crisi ed emergenze locali, oltre che a gruppi di iniziativa in appoggio a persone in difficoltà magari costituiti da persone che hanno fatto un viaggio in un paese in via di sviluppo (Barral). Inoltre, anche grazie alla potenza dei sistemi di relazione a distanza, tramite internet, oggi si può parlare di comunità seppure non radicata territorialmente. Basta usare il

termine anglofono “community” per evocare comunità in grado di stringere vincoli anche a distanza di migliaia di chilometri⁹.

Per cui quelle dinamiche tipiche della dimensione comunitaria, come la fiducia reciproca, il senso di appartenenza, il benessere dello stare insieme, ecc. - che sono state sempre utilizzate nel fund raising sin dalle origini - oggi possono essere facilmente applicate a contesti più ampi. Sotto questo aspetto potremmo dire che laddove c'è una comunità attiva e coesa, lì c'è una opportunità di fund raising.

Ora, questa ripresa di centralità del tema della comunità ha importanti effetti sul fund raising e sui ruoli dei differenti attori del processo donativo: il donatore, l'organizzazione e i beneficiari della sua azione. Secondo l'impostazione tradizionale della cultura filantropica, essi vivono in un rapporto tripartito in cui la organizzazione fa da intermediario tra gli altri due. Il paradigma della comunità tende a sconvolgere questo ordine avvicinando di molto il donatore al beneficiario e spesso favorendo un rapporto diretto tra loro. In tale contesto, i donatori tendono a percepirsi non come un soggetto terzo rispetto alle cause sociali, ma come membro di una community all'interno del quale svolgere un ruolo attivo.

Il secondo effetto è che in tempi di crisi economica i donatori pur non diventando ingenerosi, mostrano maggiore attenzione all'impatto che una donazione produce sui problemi della comunità. Se si tratta di una causa sociale che ha beneficiari “lontani”, saranno maggiormente attenti all'impatto che questa causa ha nel proprio contesto. Il caso tipico è quello dell'aiuto ai paesi in via di sviluppo, correlato con il problema della immigrazione e della integrazione sociale degli immigrati. È una sorta di principio di efficacia massima per cui una somma donata è utilmente messa a disposizione quando produce un valore aggiunto per tutta la comunità (Raco).

Il tema della comunità ha invaso anche la sfera del fund raising. Si pensi che solo 2 anni fa cercando su Google la frase “community fundraising” compariva qualche centinaia di migliaia di pagine mentre oggi se ne contano 2,4 milioni. I più importanti enti che si occupano di fund raising, come l'Institute of fundraising dedica spazio crescente alla raccolta fondi “di comunità” anche come risposta al periodo di recessione.

⁹ Già nella seconda metà degli anni '90 sociologi come de Swaan o scienziati della comunicazione come Boltanski, mettevano in evidenza il fenomeno della sofferenza a distanza come rinnovata base di un solidarismo comunitario di carattere non localistico.

È in parte ascrivibile a questo fenomeno l'aumento (anche se ultimamente più contenuto) delle adozioni o sostegni a distanza che tendono a dare rilevanza al rapporto diretto tra donatore e beneficiario in una logica di comunità che si attiva, insieme alla organizzazione, per rispondere ad un problema (Fidanzia).

Ma sono segno di questo trend anche il rinnovarsi di un impegno di cooperazione tra comunità che vede le sue origini nei gruppi di appoggio alle missioni e che oggi tende a trasformarsi in comunità locali italiane attive a fianco di altre comunità: una sorta di nuovi gemellaggi all'interno dei quali vi sono frequenti scambi diretti. Si tenga conto che, prendendo in considerazione la sola attività solidaristica degli enti e delle strutture religiose, tale tipo di cooperazione (se così si può chiamare) si stima generi molte più entrate (oltre 600 mil. di euro l'anno)¹⁰ di quelle generate dalla cooperazione del Ministero degli Affari Esteri (300 mil. di euro nel 2009 di cui solo 130 effettivamente disponibili), dalle campagne di raccolta fondi delle ONG (ca. 350 mil. di euro) e dalla cooperazione decentrata (non esistono stime generali di tale settore, ma tutte le principali regioni registrano nell'ultimo anno un brusco calo degli stanziamenti).

Un caso fra tanti. L'Associazione Cesar (coordinamento enti solidali a Rumbek) ha di recente lanciato al livello nazionale la Campagna “aggiungi un posto in classe, c'è un amico in più” rivolta a scuole o singole classi i cui allievi devono produrre elaborati artistici e di altro genere connessi al tema dell'importanza della educazione scolare. La Campagna è connessa alla raccolta di fondi per costruire il primo centro di formazione per insegnanti del Sud Sudan. Le 70 scuole che hanno aderito hanno manifestato interesse per questo legame tra la causa del Sudan e quella più propriamente italiana di restituire importanza agli investimenti in formazione di base. In secondo luogo, questo aspetto della Campagna ha favorito la spontanea costituzione di gemellaggi (che avranno una loro vita dopo la Campagna stessa) tra scuole italiane e l'Istituto sudanese con effetti importanti sulla continuità della raccolta di fondi (caso curato dalla Scuola di Roma Fund-raising.it).

¹⁰ La stima non ha valore scientifico ed è stata fatta sulla media di raccolta dei gruppi presenti nelle chiese e negli istituti religiosi italiani in appoggio ad interventi di aiuto umanitario e/o missioni (si è stimato che solo 1/30 di tali istituzioni abbia effettivamente un gruppo di raccolta fondi in tal senso).

Indicazioni operative

- svolgere un ruolo attivo nella comunità locale anche e soprattutto su temi che, pur essendo affini alla propria missione, non riguardano strettamente le proprie attività. In altri termini, le organizzazioni devono essere dei buoni cittadini, partecipativi e responsabili nei confronti della comunità alla quale devono chiedere donazioni. Questa è una condizione per “sfruttare” i meccanismi naturali del comportamento solidaristico di una comunità.
- Utilizzare le forme di attivazione spontanee della comunità per raccogliere fondi. Sotto questo aspetto il fund raising è una pianta che per radicarsi e svilupparsi ha bisogno di un buon terreno. Questo è rappresentato dalle dimensioni comunitarie. Laddove c'è una iniziativa, un evento, una consuetudine che coinvolge la comunità, là può svilupparsi con facilità il fund raising.
- Prevedere nei propri progetti e iniziative un impatto positivo oggettivamente rilevabile sui problemi e le preoccupazioni della comunità locale anche quando questa non è la beneficiaria diretta della azione della organizzazione.
- Per quanto riguarda la raccolta fondi da istituzioni, aziende e fondazioni è opportuno portare in dote a esse il consenso attivo della comunità di cui esse fanno parte circa la causa sociale per la quale si chiede di donare. In tal caso l'interlocutore dovrà rispondere non solo alla organizzazione, ma, almeno indirettamente, a tutta la comunità.
- Recuperare e rilanciare l'istituto del gemellaggio (non tanto e non solo nella forma, ma soprattutto nella sostanza) per creare vincoli comunitari tra i beneficiari delle proprie azioni e le realtà locali alle quali si chiedono soldi.
- Favorire un contatto diretto, non solo retorico, tra beneficiari della raccolta fondi e la comunità dei donatori anche mediante viaggi, visite, strumenti di comunicazione diretta e telematici.

3. IL DONATORE COME INVESTITORE SOCIALE E IL NEOFILANTROPISMO

Gli individui negli ultimi 20-30 anni hanno subito un processo di crescita spaventoso sotto il profilo delle conoscenze e del livello di istruzione, della possibilità di accedere a informazioni, della mobilità. Qualcuno è giunto ad affermare che siamo di fronte ad una vera e propria rivoluzione cognitiva che ha portato anche a cambiamenti neuronali nel cervello degli esseri umani. Con l'ingresso di internet nelle nostre vite quotidiane, si è arrivati a parlare di una seconda rivoluzione cognitiva.

Siamo di fronte ad un individuo ad alta soggettività sociale, in grado con le sue conoscenze di essere un attore sociale e non solo uno spettatore passivo degli scenari nei quali vive. È dotato cioè di una serie di tecnologie sociali e di una cultura che lo pone nella condizione di essere protagonista, in una dimensione sociale dei cambiamenti. Insomma, come qualcuno lo ha definito: un cittadino attivo. Questa trasformazione non può non influenzare il senso, le motivazioni e i comportamenti che portano alla donazione. In sintesi: il donatore di oggi non è sicuramente quello di 10 anni fa.

Si presuppone quindi che nel mix “sentimento/razionalità” proprio della donazione il secondo fattore, soprattutto in tempi di crisi, assume un peso crescente. Se questo potrebbe non essere vero per tutta la popolazione dei donatori, sicuramente lo è per una fetta rilevante di persone che hanno una cultura medio-alta, uno status sociale elevato, un uso assiduo di tutti i mezzi di comunicazione e informazione, una esperienza di azione sociale o collettiva organizzata. E non credo che stiamo parlando di un target di nicchia. Anche perché il suo livello di ricchezza è una fattore secondario, come sottolinea bene Contucci nella sua intervista (vedi oltre). Proviamo a sintetizzare (Bottaro) i tratti di questo individuo/donatore¹¹:

- attenzione alla qualità nei prodotti e nei servizi
- capacità di valutazione legata al bagaglio di informazioni e conoscenze
- tendenza ad avere un ruolo attivo nei processi sociali
- attenzione ai beni relazionali oltre che ai beni di consumo
- spirito di intrapresa, anche in ambito sociale
- orientato all'approfondimento (non superficiale)
- approccio critico nella ricezione di messaggi

Gli effetti di questo fenomeno sono già ben visibili nello scenario del fund raising. Prova ne è l'incredibile spazio dedicato nel mondo al dibattito sullo spostamento di significato della filantropia dalla cultura della donazione e della generosità a quella più moderna dell'investimento sociale¹².

¹¹ In aggiunta a questi tratti vanno considerati anche quelli rilevati da GfK Eurisko nella ricerca “Sostenitori fedeli e donatori occasionali” relativamente ai primi si afferma che “...si distinguono rispetto alla media della popolazione per un profilo di personalità che presenta tratti di segno positivo: più fiduciosi e ottimisti; più pragmatici, orientati alla concretezza e all'azione; con una forte enfasi su valori post-materialistici (la cultura, le relazioni affettive e sociali, la solidarietà); con elevato “senso di efficacia personale” che si esprime nella convinzione che ciascuno può fare molto per contribuire al miglioramento della società in cui vive”.

¹² Per indicazioni sui luoghi dove è stato “intercettato” questo dibattito si veda l'elenco degli enti internazionali consultati. Se si vuole avere una rapida fotografia di questa grande rivoluzione culturale si consiglia di ascoltare l'intervento tenuto a TED (la conferenza mondiale dedicata alla diffusione di nuove idee di valore) da Katherine Fulton Presidente del Monitor Institute, ed esperta di “social change”.

In tutto il mondo i grandi filantropi (sia individui che organizzazioni) stanno ridiscutendo l'identità e il ruolo della filantropia¹³. Con due modalità principali: essere "imprenditori in proprio di una causa sociale" o meglio dello sviluppo sociale (anche in relazione alla perdita di potere e di efficacia degli attori storici dello sviluppo), oppure creare partnership con altri attori sociali (tra i quali il non profit). Questo porta a rendere non obbligato (e quindi relativizzare) il ruolo del non profit in quanto destinatario naturale della filantropia.

Sullo sfondo l'emergere dei nuovi ricchi, ossia di quelli provenienti dai nuovi paesi sviluppati (India, Brasile, Cina, Sudafrica, ecc...) e da quelli in via di sviluppo che sembrano essere orientati alla filantropia ma a patto di sedere nel "board" delle organizzazioni.

Usha Menon (direttore di Management Centre Asia) afferma che sempre più imprenditori e in particolare i nuovi ricchi tenderanno ad eliminare gli intermediari e identificare autonomamente i bisogni locali (che siano educazione, salute, cultura ecc) sui quali attivarsi. Le non profit e i fundraiser che si presentano come intermediari soffriranno molto questo cambiamento.

Questo arricchimento del significato della filantropia è legato anche ad altri profondi cambiamenti sociali e culturali che caratterizzano l'attualità.

In primo luogo, in tempi di crisi, le persone sono spinte ad orientare i loro comportamenti di scambio ad una maggiore razionalità. Essendo la donazione una forma di scambio (anche se non di tipo completamente materiale) anch'essa diviene frutto di un processo più razionale che emotivo.

In secondo luogo, questo approccio maggiormente razionale porta a sottoporre la donazione ad un processo di valutazione al cui centro vi è la sua efficacia in termini di risultati sociali.

Questo è dimostrato da una recente ricerca¹⁴ sull'evoluzione del mercato online,

¹³ Un ottimo lavoro di divulgazione di questo nuovo pensiero viene svolto da Assifero (www.Assifero.org) e dal suo direttore Bernardino Casadei sul blog www.piazza.assifero.org

¹⁴ La ricerca «Online Philanthropy Markets: from Feel-Good Giving to Effective Social Investing» condotta da David Bonbright, Natalia Kirytopoulou e Lindsay Iversen (realizzata da Keystone) del gennaio 2008 è stata condotta attraverso una ricerca di tipo desk su 24 mercati filantropici online e 6 siti di tipo informativo e valutativo (di rating). Sono state effettuate inoltre quattro survey su altrettante distinte categorie (cosiddetti. mercati degli investimenti sociali online; i siti di rating ed informativi che valutano le organizzazioni; i donatori e le organizzazioni non profit.). Infine sono state condotte diverse interviste approfondite con rappresentanti dei siti informativi e di rating, delle organizzazioni, dei mercati filantropici, e molte altre categorie.

che mette in evidenza che i donatori tendono a venir fidelizzati in presenza di due condizioni:

- un'attenta misurazione e comunicazione del valore sociale aggiunto, che viene prodotto dalle donazioni;
- il coinvolgimento dei donatori all'interno di una comunità, potendo creare relazioni con i differenti attori e partecipando ad esse.

Tale approccio "critico" del donatore non riguarda solo i "major donors", ma anche i donatori comuni. Si è quindi abbassata la soglia economica di ingresso delle persone nell'area degli «investimenti sociali».

Infatti anche la già citata ricerca condotta da GFK Eurisko per l'Istituto Italiano della Donazione nel 2008 metteva in evidenza come un buon 30% dei donatori tende a legare la scelta della organizzazione o la conferma del suo sostegno ad una informazione chiara e dettagliata che dia visibilità all'operato dell'associazione; alla trasparenza sulla gestione che documenti in modo rigoroso come vengono spesi i fondi raccolti; alla concretezza, ovvero l'impegno su progetti precisi e mirati; alla competenza e professionalità nella gestione, organizzazione e comunicazione.

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 l'entrata in una community di soggetti (investitori e organizzazioni sociali) che sono legati alla causa¹⁵.

Essi quindi sintetizzano la donazione e l'investimento con la partecipazione attiva rendendoli elementi inscindibili di un'azione filantropica¹⁶.

E questo ultimo aspetto ci porta a considerare anche una prospettiva sicuramente nuova, ossia quella dell'investimento finanziario in senso stretto collegato ad imprese e progetti sociali che non prevedono una remunerazione economica dei capitali investiti. Sono oggi moltissime le organizzazioni profit

¹⁵ Una delle più famose community di questo genere è Acumen Fund, diretto da Jacqueline Novogratz (<http://www.acumenfund.org/about-us/work-with-us.html>)

¹⁶ Siti internet come «xigi.net» nascono con l'intento 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).

e non profit che si propongono come promotori e gestori di questo nuovo tipo di “filantropismo avanzato” e che non riguarda solo i prodotti finanziari etici di alcune banche ma un vero e proprio sistema di investimento di risorse che va dal prestito (come nel caso di Terzo valore di Banca Prossima) fino ad arrivare alle nuove politiche di investimento finanziario degli enti filantropici o delle stesse imprese in progetti sociali.

Insomma oltre a chiamarli donatori, questi soggetti evoluti dovremmo imparare a chiamarli interlocutori, stakeholders, talvolta perfino shareholders essendo portatori di un punto di vista determinato e di una propria “posta in gioco” sul tema del fund raising.

Indicazioni operative

- Pensare (e fare) il «bilancio sociale», inteso come processo e non come documento (si veda le pertinenti notazioni fatte in merito da Melandri nella sua intervista). 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;
- coinvolgere i donatori nella valutazione sociale (questo è ancora più vero quando il donatore coincide totalmente o parzialmente con il beneficiario) portandolo a toccare con mano gli effetti delle azioni da lui sostenute (Bottaro);
- 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) (Bottaro);
- 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.
- proporre ai grandi donatori, alle imprese e alle fondazioni partnership strategiche più che donazioni tradizionali.

4. PROSSIMITÀ, RADICAMENTO, DIALOGO

Zygmunt Bauman, riflettendo sulla evoluzione della condizione umana e sociale propria dei nostri ultimi anni, afferma che: “...Ogni volta che pianifichiamo le nostre azioni, prendiamo anche in considerazione le conseguenze che tali azioni potrebbero avere sugli altri. Questo senso di responsabilità è relativamente facile da sviluppare (è anche un dato di fatto) in condizioni di prossimità e di intimità tra gli individui, ossia in tutte quelle circostanze in cui l'interdipendenza è evidente, visibile e tangibile; mentre diviene sempre meno spontaneo (di fatto meno “obbligatorio”) quanto più aumenta la distanza dall'altro e quanto più diminuisce la visibilità delle sue sofferenze...”¹⁷

La sua riflessione mette in evidenza come in presenza di radicamento, prossimità e vicinanza (caratteristiche proprie della dimensione comunitaria), l'azione di un individuo diventa più “sociale” e “responsabile” e soprattutto più cogente per l'individuo stesso.

Il **radicamento** non è soltanto un concetto fisico, ma anche sociale e culturale. Ci soccorre in tal senso l'etimologia. Radicamento significa avere o mettere radici, e quindi essere radicati in un “terreno” ma ha anche il senso metaforico di essere radicati in una cultura, in un popolo, ecc.. e quindi di avere una identità che è determinata anche dalle relazioni con la società e con la comunità in cui si vive. Il radicamento è poi il presupposto del senso di **appartenenza** delle persone ad un gruppo umano (Gay).

Il termine **prossimità** significa essere vicino a qualcosa o qualcuno, ma anche essere orientato al prossimo, ed è quindi anche un concetto che fa riferimento alle relazioni sociali. Quando si parla di servizi di prossimità, infatti, ci si riferisce a quei servizi che sono presenti sul territorio e sono quindi facilmente accessibili agli utenti. Tutti i servizi sociali nel moderno welfare (dove c'è il non profit) tendono a centrare il proprio approccio proprio sulla prossimità, anche come risposta ad un bisogno primario degli individui che vivono in una comunità (Gay).

Nelle strategie di raccolta fondi, pertanto, tutte le forme di comunicazione promozionale che tendono a massimizzare il fattore della prossimità, sono da privilegiare. Possiamo parlare quindi di una vera e propria comunicazione di prossimità per la quale le poche ricerche svolte in Italia sul fund raising, mettono in evidenza la sua straordinaria efficacia. Dalla già citata ricerca GfK Eurisko del 2008, infatti, emerge che circa il 60% dei donatori “regolari” ha conosciuto la organizzazione attraverso un contatto diretto di tipo “fiduciario” e in particolare tramite il passaparola, mentre è interessante notare che i donatori “occasionalmente” e quindi non fedeli ad una organizzazione, tendono a rispondere, invece, a messaggi pubblicitari di massa.

¹⁷ tratto da Z. Bauman, *Una nuova condizione umana*, 2003

Certamente il passaparola non è una scoperta dei nostri giorni e di per sé non rappresenta il futuro del fund raising. Certo è sempre stato detto che è un fenomeno rilevante per la raccolta fondi, in quanto si basa, di fatto, sul contatto diretto e sulla relazione fiduciaria. Ma per usare al meglio il passaparola e il contatto diretto (che tutte le organizzazioni, soprattutto quelle grandi e non connotate territorialmente hanno più difficoltà a mettere in atto) sarà sempre più necessario radicarsi ed essere prossimi con l'ambiente dei donatori.

Il senso di perdita di risorse, quando si dona, viene compensato dal fatto che esse vengono affidate a un soggetto prossimo, più facilmente controllabile che si assume un impegno personale di risponderne (Gay). Da questo punto di vista l'attenzione del donatore si sposta dall'organizzazione al soggetto che gli propone di donare (Barral, Gerbo).

Se la donazione presuppone una fiducia tra le parti coinvolte (e tale aspetto sembrerebbe avere un peso crescente), essa viene prodotta e gestita meglio in condizioni di prossimità tra il donatore e l'organizzazione. Le relazioni di prossimità facilitano il **dialogo** e il riconoscimento reale degli attori dello scambio e quindi la conoscenza dei donatori, che è condizione di efficacia dell'azione di raccolta fondi (Andreini).

La comunicazione di prossimità permette poi di sfruttare al massimo il feedback dell'interlocutore sui nostri input, in quanto essa avviene nella forma del dialogo. Ciò consente di raccogliere informazioni, proprio perché è una modalità di comunicazione a due vie, che facilita l'acquisizione di conoscenze sulla donazione (ma anche sulla non donazione) e sul donatore (Gazzola).

In sintesi possiamo dunque affermare che una donazione viene prodotta e gestita meglio quando una organizzazione opera verso una comunità nella quale è radicata, dove ha una posizione di prossimità con il donatore e può dialogare con esso. Il dialogo favorisce la fidelizzazione del donatore grazie alla capacità di condividere informazioni e conoscenze (Andreini).

Questa tendenza (sia dei donatori, sia di alcune organizzazioni) a puntare sul radicamento sembra anche un'implicita risposta al "bagno" di strategie di mass marketing fatto negli anni passati (Raco).

Interessante notare come nelle moderne strategie di responsabilità sociale di impresa, le aziende cercano cause sociali da sostenere seguendo anche il criterio del radicamento nella comunità e della prossimità con i suoi membri. È crescente la pratica di grandi e piccole aziende (solo a titolo di esempio: American Express, Ibm, Bayer, General Electric, Nintendo) di scegliere le cause sociali

attraverso una consultazione del proprio personale o a seguito di una richiesta proprio del personale. L'idea che guida questa scelta è che questo canale possa garantire un reale radicamento nella realtà territoriale.

L'efficacia dei concetti esposti in precedenza risulterà ancora più chiara grazie all'esempio della Cooperativa Sociale La Coccinella di Anzio (Roma), organizzazione che gestisce una casa famiglia ed altri progetti. Il 1 settembre 2005 ha organizzato il primo evento pubblico nel giardino della Casa Famiglia Villa Paradiso per presentare il piano di raccolta fondi ed i progetti futuri. L'evento è stato pianificato in modo tale da coinvolgere individui, istituzioni e fornitori del territorio in cui opera la Cooperativa. Su 450 presenti sono diventati donatori costanti e tuttora presenti in database, circa 160 soggetti, ovvero il 30% dei partecipanti. Le donazioni singole hanno raggiunto punte di 1.000 euro. È evidente che una tale redemption (ovvero il rapporto tra il numero di contatti utili e il numero di donazioni effettuate) è altissima e difficilmente raggiungibile con mezzi di comunicazione generalizzati (quali mailing diretti o campagne sui mass media) anche in presenza di profilazioni e segmentazioni efficaci dei target dei messaggi.

Sono un esempio evidente di questa tendenza il proliferare di gruppi di appoggio sia per grandi che piccole organizzazioni (non parliamo in questo caso di gruppi di dialogatori, che sono altra cosa). Per le grandi, poi, questo strumento è l'unico che possa garantire effettivamente una vicinanza reale al donatore. In alcuni casi, come Emergency, AIRC, Telethon (attraverso le tante associazioni di malati che fanno riferimento alla ricerca genetica) la raccolta praticata attraverso questo strumento garantisce un apporto in termini di awareness del marchio notevole. Per le medie organizzazioni (come la già citata CCM) hanno un posto estremamente significativo nel bilancio delle entrate.

Infine sull'onda del senso di appartenenza a un territorio e alla sua comunità (si veda il punto 2) stanno crescendo le raccolte fondi destinate a creare o a migliorare strutture di utilità pubblica, intese anche come bene della comunità (Gay). Guardando al moltiplicarsi di queste iniziative di fund raising, si può sospettare che queste cause sociali abbiano in questo momento qualche chance in più.

Non si pensi, però, che radicamento, prossimità e dialogo siano lo strumento primario per raccogliere solo tante piccole donazioni da un popolo diffuso. Al contrario appaiono molto efficaci per mirare target medio-alti anche economicamente che guardano con crescente attenzione alle cause sociali presenti nella propria comunità e che privilegiano un contatto diretto e personalizzato piuttosto che il nome di una grande organizzazione. (Andreini).

Indicazioni operative

- Trasformare la propria sede in un luogo sociale che sia aperto e che possa venir frequentato.
- Partecipare attivamente alle attività ed entrare nei “luoghi” della comunità anche quando non riguardano direttamente la causa sociale per la quale si opera. In tal modo si produce un radicamento nella realtà locale e si favoriscono i contatti di “prossimità”.
- Selezionare gli individui e le aziende alle quali rivolgersi (segmentazione e profilazione del target della raccolta fondi) in funzione della prossimità alla causa, alla organizzazione e ai suoi membri.
- Per le organizzazioni di piccole dimensioni, ma fortemente radicate, concentrarsi in prima istanza su comunità di persone e territori in cui la presenza dei propri membri è maggiore (geo-marketing).
- Favorire la testimonianza diretta e la socializzazione tra donatori, volontari e beneficiari (ove possibile).
- Usare le relazioni dirette per studiare il donatore stabilendo forme di dialogo diretto e a distanza con esso, tra le quali il coinvolgimento nelle attività (che permette il massimo di scambio di input e feedback) per avere elementi di conoscenza necessari a progettare meglio l'azione di scambio.
- Organizzare differenti modalità e canali di comunicazione a due vie con i donatori sfruttando anche l'opportunità offerta da internet di mettere in collegamento i donatori con i beneficiari.
- Il fundraiser deve tornare a essere una persona, con la sua “fisicità” e disponibilità ad entrare in contatto con la gente e molto meno manager “stile profit” (Raco).

5. LA DONAZIONE COME AZIONE SOCIALE

La donazione, nel tempo, ha assunto significati sociali di volta in volta differenti in relazione alla cultura e alle condizioni della comunità nella quale essa è stata sollecitata ed effettuata. Sicuramente, al tempo delle origini del fund raising, il senso principale dato alla donazione è stato quello di un “pezzo” di ricchezza di cui le persone benestanti (grazie alla condivisione di valori quali quello della solidarietà o della carità, ecc..) si privano a favore di qualcuno “bisogno” che è il beneficiario dell'azione di una organizzazione sociale (che in genere fa la richiesta di fondi). Presupposto di questa concezione è che vi sia ricchezza, ossia un surplus di risorse rispetto al fabbisogno di una persona. In assenza di tale condizione la donazione non avviene.

Questa concezione portava automaticamente a creare una divisione degli esseri umani in due categorie: chi si impegna in attività sociali e di volontariato e chi, invece, non potendo o non volendo impegnarsi, manifesta un consenso concreto donando risorse affinché altri facciano quello che si ritiene giusto fare. Insomma: la donazione come un “sostituto” dell'azione sociale¹⁸. Attorno a questa interpretazione della donazione si è sviluppata nel tempo una regola d'oro del fund raising: “non chiedere soldi ai volontari (gli attivisti), non chiedere attivismo e impegno ai donatori”.

L'indebolimento della concezione della ricchezza come condizione della donazione, l'aumento di soggettività sociale e della cittadinanza attiva e il relativizzarsi delle organizzazioni sociali come unici detentori dell'azione sociale (si veda quanto detto al punto 3 e al punto 10) porta con sé l'indebolimento anche di questa teoria. Sono sempre di più, infatti, i donatori di grandi e piccole organizzazioni che, a seguito di una richiesta, si attivano come volontari nelle attività della organizzazione o, meglio ancora, come raccoglitori di fondi. Mentre nel vecchio paradigma della filantropia il donatore è un soggetto passivo di un processo filantropico in cui egli mette le risorse, i destinatari ne beneficiano e le organizzazioni producono l'azione collettiva, una più moderna concezione, vede nella donazione uno scambio di natura economica che avviene in un continuum di scambi sociali, comportamenti, convincimenti, relazioni e conoscenze che riguardano una logica di azione sociale degli individui¹⁹.

La propensione degli individui all'azione sociale è un fatto costitutivo dell'essere umano moderno e non solo una moda o un comportamento figlio di una cultura politica. Essa è tutt'altro che in crisi. Piuttosto sembrerebbero in crisi i luoghi tradizionali in cui questa veniva esercitata come i partiti, i sindacati, gli oratori, le case del popolo e l'associazionismo tradizionale²⁰. Vi è pertanto un patrimonio potenziale di azione sociale che oggi non viene speso dagli individui. Un patrimonio di cui il non profit può fruire anche e soprattutto per incrementare la propria capacità di reperire risorse. E questo è tanto più importante se si pensa che l'azione sociale di un individuo (stimolata da un'organizzazione) può essere la condizione per far scaturire una donazione che si sospetta sia “fedele” nel tempo. Come dire che l'azione sociale potrebbe essere un buon mezzo per promuovere donazioni (Martelloni).

¹⁸ Secondo la definizione di Talcott Parsons, famoso sociologo che ha dedicato parte del suo lavoro allo studio della struttura dell'azione sociale, essa non è solo un semplice atto strumentale e funzionale ad ottenere un risultato, ma il frutto di una serie di norme sociali e comportamentali che regolano il rapporto tra individuo e società.

¹⁹ M. Coen Cagli, *Fund raising in tempo di crisi, relazione tenuta durante il Festival del fund raising 2009* (scaricabile in versione pdf dal Knowledge Center del nostro blog – www.blogfundraising.it)

²⁰ Su questo tema vedi anche l'intervista di Niccolò Contucci

Esistono quindi donatori che esprimono una voglia o un bisogno di azione sociale che seppure non può concretizzarsi (se non in minima parte) in assunzione di responsabilità direttive o di gestione dei servizi e delle attività di una organizzazione, può diventare una risorsa spendibile per la raccolta fondi e per l'affermazione di una causa sociale sostenuta dalla organizzazione (Barral, Gerbo). Tale azione sociale può essere esercitata creando gruppi di appoggio o anche attivandosi individualmente presso altri potenziali donatori.

Quasi tutti i partecipanti alla Survey (che quindi non citerò nel dettaglio) affermano che il donatore vuole essere ascoltato, coinvolto, vuole partecipare al limite anche alle decisioni, essere parte di una squadra. Insomma soddisfare il proprio bisogno di azione sociale. Essendo persone vicine ai donatori mi sembra che questa opinione vada presa molto sul serio.

Si tenga conto che l'azione di raccolta fondi svolta da un donatore che si attiva ha una possibilità di successo superiore alla media anche perché questo individuo potrà fruire dei vantaggi del suo radicamento nella comunità, della appartenenza a gruppi sociali e di quegli altri aspetti di cui abbiamo parlato nei punti precedenti.

A questo fenomeno è legato il grande sviluppo dei "gruppi di appoggio" o di sostegno che sono uno strumento efficace di raccolta fondi nella dimensione comunitaria e tramite il contatto diretto (vedi punti precedenti) in quanto offrono l'opportunità al donatore di sperimentare un itinerario di attivazione sociale sui progetti o per la causa dell'organizzazione.

Indicazioni operative

- Invitare i donatori più fedeli a diventare attivisti nella propria comunità anche cercando di assumere informazioni sulla loro pratica di azione sociale.
- Structurare all'interno dell'organizzazione una funzione di facilitazione nella nascita e nell'attività dei gruppi di appoggio
- Individuare sul territorio focolai di azione sociale che possono essere ricettivi della nostra causa sociale.
- Favorire nei donatori un'esperienza diretta nei nostri progetti (in genere fa scaturire una voglia di azione sociale).
- Dare assistenza e fiducia ai gruppi e alle persone attive facilitando uno scambio di informazioni tra di loro (emulazione; competizione; ottimismo).

- Prendere sul serio le proposte e le iniziative autonome dei volontari in merito alla raccolta fondi. E quindi anche pensare ai gruppi di appoggio non solo come unità funzionali del fund raising centrale ma come soggetti dotati di una autonoma capacità di azione sociale (Barral, Andreini).
- Coinvolgere i grandi donatori e quelli più fedeli in comitati promotori del fund raising che abbiano un contatto diretto con il Board della organizzazione (Andreini)

6. LA FEMMINILIZZAZIONE DEL FUND RAISING (D⁵)

Eleonora Terrile²¹ ha intitolato la scheda inviataci per partecipare alla survey **D³ = Donne, Donor, Diritti**, titolo che ben rappresenta la complessità di fenomeni che, per diverse ragioni, fanno pensare che il fund raising abbia caratteristiche sempre più femminili.

Le donne nel mondo sono sempre più vittime di violazioni: tratta, stupri, traffico d'organi, discriminazione di genere, violenza fisica e psicologica, mutilazioni, sfruttamento. La maggior parte dei poveri sono donne, così come i due terzi dei 776 milioni di analfabeti. Il 79% delle vittime di tratta sono donne e bambine (dato 2006). Nel 2009 il 65% delle donne aveva un posto di lavoro a rischio rispetto al 58% degli uomini. Le donne sono pagate in media il 17% in meno degli uomini. (UN Women).

Questi dati (ai quali se ne potrebbero aggiungere molti altri) dimostrano che le donne sono al centro di quasi tutte le aree problematiche che riguardano l'azione del mondo non profit e quello delle agenzie internazionali. Questo vuol dire che le cause sociali hanno al loro centro le donne.

Ed è per questo motivo che si moltiplicano politiche pubbliche, azioni sociali e collettive rivolte ad affrontare questi problemi.²²

²¹ Questo paragrafo è realizzato sulla base degli spunti offerti da Eleonora Terrile, che ringrazio sinceramente per l'acume delle sue osservazioni e la trattazione circostanziata.

²² Solo per citarne alcune: Il 21 giugno 2010 è stato lanciato l'Istituto Europeo per l'Eguaglianza di Genere. (www.eige.europa.eu/). Il 2 luglio 2010 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha votato la creazione di UN Women, nata dalla fusione di DAW, INSTRAW, OSAGI e UNIFEM. Suo scopo è accelerare l'avvicinamento agli obiettivi della Campagna del Millennio, vicini nel tempo, 2015, ma ancora lontani da raggiungere. (www.endpoverty.org). L'istruzione femminile è il tema scelto dall'Onu per celebrare la Giornata mondiale dell'alfabetizzazione 2010 (8 settembre). La campagna Noppaw (Nobel Peace Prize for African Women) promossa da Cipsi e ChiAma l'Africa, ha l'obiettivo di assegnare il Premio Nobel per la Pace 2011 a tutte le donne africane. (www.africa4womenrights.org)

Negli ultimi anni è aumentato l'interesse per la filantropia a favore delle donne insieme all'idea che finanziare progetti per loro e per le bambine può accelerare un cambiamento positivo nella società²³.

Si fa largo l'idea che sostenere una prospettiva di eguaglianza di genere sia la via per raggiungere tutti gli obiettivi della Campagna del Millennio (Gender Equality & The Millennium Development Goals) e per risolvere molti problemi dell'umanità e non solo, quindi, "dell'altra metà del cielo".

A finanziare i progetti a favore delle donne sono soprattutto le donne. Esse rappresentano da sempre, e ancora oggi, la maggior fonte di sostegno, collaborazione e divulgazione delle iniziative del terzo settore. In Italia, dove sono il 63% dei donatori regolari²⁴ e nel mondo come ampiamente argomentato da Lisa Witter e Lisa Chen²⁵ che dimostrano anche come queste siano più generose degli uomini, sia in termini di donazioni sia di divulgazione e dedizione a una causa. Le donazioni femminili hanno superato quelle maschili di almeno 5 bilioni di dollari²⁶. A donare non sono solo le persone con grandi possibilità economiche, ma anche le casalinghe con un'entrata annuale pari o inferiore a 10.000 dollari, che offrono circa il 5,4% delle loro finanze a una charity.

Dal Barometro della Solidarietà degli italiani 2010 curato dalla DOXA per la Focsiv, emerge che le donne sono più propense degli uomini a fare donazioni (47% vs 41%); sostenere i paesi che fanno progredire i diritti umani e delle donne (30% vs 22%); aiutare in vari modi i paesi poveri.

Bisogna aggiungere anche che le donne più degli uomini, promuovono e si inseriscono nei social network²⁷. Questo è un dato molto interessante alla luce di quanto detto nel punto riguardante l'importanza delle reti.

Guardando al mondo dei fundraiser, già nel 1995 Sondra Shaw e Martha Taylor, così come H. Rosso, affermavano che l'identità femminile è portatrice di 6 C: create - change - connect - collaborate - commit - celebrate. Caratteristiche alle quali possono esserne aggiunte altre studiate dalla sociologia: orientamento al problem solving, capacità organizzativa, comprensione e attenzione alla persona²⁸.

²³ *Women's funding network – Foundation center*

²⁴ *IID/ GfK Eurisko, op. cit.*

²⁵ *Lisa Witter e Lisa Chen "The She spot: Why Women are the Market for Changing the World and How to Reach Them" (2008)*

²⁶ *Ricerca condotta da Grant Thornton Ltd nel 2005 (<http://www.grantthornton.com>)*

²⁷ *fonte: comScore Media Metrix (nel mondo) e Google Ad Planner (in USA)*

²⁸ *S. Shaw, M. Taylor; Reinventing Fundraising, Realizing the Potential of Women's Philanthropy (Jossey-Bass, 1995)*

Non so se esistano indagini in merito, ma dal mio personale osservatorio sui partecipanti ai corsi della Scuola di Roma fund-raising.it e sulle associazioni che mi capita di assistere stimo che le donne fundraiser, o che aspirano a diventare tali, siano circa il doppio degli uomini. A marzo 2011 a Mestre ho tenuto, insieme a Marianna Martinoni, un corso di fund raising per la cultura in cui vi erano solo donne!

Non resta che concludere che il fund raising è donna. Per cui potremmo dire, parafrasando l'antico motto del fund raising, le donne donano soldi ad altre donne. Probabilmente, le donne, sono i donatori più propensi a respingere gli effetti negativi della crisi. A patto che l'organizzazione sia in grado di entrare in piena sintonia con esse anche da un punto di vista antropologico.

Indicazioni operative

- Comunicare i progetti a favore delle donne non solo in campagne legate all'8 marzo o alla Festa della mamma. Il 2015 si avvicina e gli Obiettivi del Millennio sono ancora lontani. Un modo per raggiungerli è lavorare e comunicare il proprio impegno a favore dei diritti delle donne e in un'ottica di uguaglianza di genere.
- Comunicare che qualunque azione a favore delle donne si ripercuote positivamente sull'intera società.
- Investire nelle donne donor tenendo presente la teoria delle "6 C", che riflette le caratteristiche della filantropia femminile.
- Personalizzare le comunicazioni di raccolta fondi on e offline non solo con nome cognome, ma con messaggi specificamente rivolti alle donne donor.
- Coltivare le donne donor non significa chiedere semplicemente denaro, ma dimostrare il loro impatto sul lavoro dell'organizzazione e farle sentire parte di un movimento.
- Connettere le donor le une con le altre rinforza il brand dell'organizzazione, data la grande abilità di relazione propria delle donne.
- Coinvolgere le donne donor nella vita reale, attraverso sistemi come i "Giving Circles", e in quella virtuale, tenendo presente che i social network hanno registrato il sorpasso femminile, in particolare Facebook e Twitter.

7. LA INFANTILIZZAZIONE DEL FUND RAISING

Ciò che è stato detto nel punto precedente circa l'importante legame tra il genere femminile e il fund raising può essere ripetuto, per analogia, anche per quello che riguarda il legame sempre più forte tra l'infanzia e il fund raising.

Potremmo parlare di una "infantilizzazione del fund raising", nel senso che sempre più, nel mondo, i bambini e gli adolescenti (principalmente nella fascia di età tipica delle scuole primarie) sono attori di fund raising.

Due insieme di fatti sono la spia di questa tendenza abbastanza marcata.

Il primo riguarda il livello internazionale, dove – come sempre – i fenomeni tendono ad assumere una connotazione definita molto prima che in Italia.

Kimberley Mackenzie, fundraiser presso Ontario Nature, nel Canada e relatore in molti congressi internazionali di fund raising, racconta nel suo blog che nell'ambito di un programma di sensibilizzazione dei ragazzi di una scuola sui temi dell'ecologia e sulla possibilità di essere attivisti per l'ambiente, lei si è trovata a lavorare con i giovani sulla raccolta fondi. Il compito di Kimberley era quello di provare didatticamente con loro il meccanismo della richiesta, utilizzando confezioni di caramelle che lei avrebbe donato a coloro che erano in grado di chiederle efficacemente una donazione. In poco tempo la "classe" ha messo in moto con creatività e spirito d'iniziativa una macchina straordinaria di fund raising che l'ha lasciata sfinita alla fine della giornata. Kimberley fa notare che sua figlia durante il corso ha raccontato ai suoi compagni quello che aveva letto su Bilaal Rajan, il più giovane ambasciatore Unicef che ha raccolto con le sue campagne milioni di dollari in tutto il mondo, appassionandoli sul ruolo che i bambini possono avere nell'attivismo sociale. E l'ha fatto in modo molto più convincente di quanto potesse fare lei stessa²⁹.

Questo episodio l'ha spinto a fare alcune considerazioni sul potenziale di fund raising dei bambini che possono essere così sintetizzate:

- i giovani sono molto meno inclini a compromessi e nel momento in cui percepiscono un'ingiustizia non si pongono il problema se "la mission" sia raggiungibile. Pensano di poter cambiare il mondo e si attivano per cambiarlo;
- il loro impegno è puro e non legato a opportunità;

²⁹ <http://kimberleymackenzie.blogspot.com>

- per loro chiedere è molto meno difficile che per gli adulti;
- i bambini, quindi, verranno coinvolti sempre maggiormente in attività di fundraising.

Sul fatto che i bambini siano soggetti/attivisti fundraiser molto più efficaci degli adulti vi sono pareri positivi da parte di tutti i fundraiser che hanno avuto occasione di parlare dell'argomento nei loro blog. D'altro canto analizzando il fenomeno Bilaal Rajan, è difficile affermare il contrario.

Bilaal è un ragazzino di 8 anni, canadese di origine indiana, che ha raccolto oltre 5 milioni di dollari per cause diverse attraverso il suo attivismo (dalla organizzazione di maratone, alla vendita di oggetti). Ha trascinato in questa sua azione centinaia di migliaia di persone nel mondo, anche adulte che si sono fatte coinvolgere dalla forza incredibile della sua semplicità, basata sulla convinzione che per risolvere i problemi basta agire e il suo slogan: "quando la gente mi chiede perché? lo rispondo perché no?". Bilaal ha scritto un libro con lo scopo di attivare milioni di bambini a fare la stessa cosa per cambiare il mondo. Sul suo blog sono riportate anche indicazioni operative per i giovanissimi fundraiser³⁰. Leggendolo si scopre una catena di auto-attivazione dei bambini come nel caso di un bambino di 7 anni che stava per essere rispedito in Congo dalla sua scuola in Inghilterra, perché i genitori hanno divorziato ed il permesso di soggiorno della madre era scaduto. I suoi compagni di classe hanno iniziato a promuovere e firmare petizioni e a fare opera di sensibilizzazione pubblica sul suo caso e ora gli è stato dato permesso di rimanere.

Va da sé che il luogo privilegiato in cui questo fund raising infantile si sviluppa è quello della scuola e, di conseguenza, quello delle famiglie. Anche in Italia, si nota una crescita dell'attivismo infantile nella raccolta fondi soprattutto se si guarda al contesto delle scuole. Andando su internet sono molti i casi di scuole che si attivano per una raccolta fondi, il più delle volte specifica e non legata a grandi campagne nazionali (almeno non sempre) in cui i ragazzi sono i veri protagonisti. In genere la scuola accoglie e sostiene questa spinta ma sempre meno ne è la promotrice. Molti professori notano come l'attività di raccolta fondi abbia un potere educativo e anche didattico straordinario nella formazione di un giovane.

Come consulenti stiamo sperimentando questo meccanismo nella già citata campagna "aggiungi un posto in classe, c'è un amico in più" lanciata da Cesar onlus, e devo ammettere che nonostante non ci siamo posti un immediato

³⁰ <http://www.makingchangenow.com/>

obiettivo di fund raising ma solo di sensibilizzazione sul tema della educazione scolare, sono state le stesse scolaresche a finalizzare la loro attività verso il fund raising proponendo di organizzare mercatini con i loro elaborati e altre iniziative per raccogliere fondi utili per la costruzione del primo centro di formazione per insegnanti del Sud Sudan. Molte di queste scolaresche vorrebbero partire e andare in Sud Sudan e comunque vogliono stabilire forme di gemellaggio permanente con il mondo della scuola di quel Paese³¹.

Teniamo anche conto che i bambini (così come abbiamo visto per il caso delle donne) sono al centro della gran parte delle cause sociali promosse nelle campagne di fund raising per evidenti motivi che è inutile ricordare in questa sede. L'esposizione della condizione infantile attraverso il fund raising è massima, sia sul versante delle organizzazioni, sia su quello dei donatori. Ma dopo questi casi che abbiamo analizzato, potremmo dire lo stesso per quel che riguarda il versante dei fundraiser.

Molti osservatori internazionali notano che il focalizzarsi sui bambini ha importanza strategica, ossia quella di educare alla donazione nell'età infantile per garantirsi che la cultura della donazione sia presente nei prossimi anni nei target adulti. Peraltro una ricerca internazionale ha dimostrato che è più probabile che un individuo doni laddove in famiglia ha avuto un genitore o un parente donatore.

In conclusione, vi sono caratteristiche intrinseche all'età infantile che sono estremamente produttive per il fund raising: il fatto di non avere remore nel chiedere e di non domandarsi se questo sia opportuno o meno; l'idealismo, il senso pratico e materiale delle cose; la perseveranza (difficilmente si riesce a bloccare un bambino che vuole veramente ottenere una cosa) e tante altre. Mentre gli adulti sono sempre più propensi a esaudire le richieste dei bambini...

Qualcuno ha detto che l'ingenuità può spostare le montagne. Ecco l'ingenuità dei bambini spesso è veramente disarmante nel senso che fa deporre le armi dei loro interlocutori. Insomma il fund raising praticato dai bambini sembra assumere una forza molto simile a quella espressa da Davide contro Golia.

³¹ <http://aggiungiunpostoinclasse.cesarsudan.org/>

Indicazioni operative

- Pensare all'interno delle proprie campagne forme di attivazione dei bambini.
- Privilegiare la scuola come luogo di sensibilizzazione sulle cause sociali con un approccio pratico, ossia offrendo ai bambini strumenti per fare qualcosa funzionale a rispondere ad un problema.
- Accogliere con favore il protagonismo e lo spirito di iniziativa dei bambini, ossia non dire loro cosa si debba fare ma dare loro strumenti per fare bene quello che vogliono fare.
- Imparare a comunicare ai bambini le cose importanti della nostra organizzazione.
- Creare nell'organizzazione luoghi e occasioni per aggregare bambini.
- Portare il fund raising ai bambini con un approccio didattico "friendly" sapendo che il fund raising risponde al loro bisogno di autonomia e auto-organizzazione in modo indipendente dagli adulti e per essere riconosciuti dal mondo adulto come soggetti autorevoli.

8. VIVERE ON LINE.

Quale sarà la reale funzione di internet per il fund raising?

Che il futuro della comunicazione e quindi del fund raising sarà sempre più legata agli "Internet media" non è oggetto di discussione: è un fatto evidente già oggi.

Peraltro tutte le statistiche mondiali circa gli investimenti delle aziende in comunicazione e pubblicità, mostrano che l'unico settore in cui crescono gli investimenti è quello dei media sul web. I settori della carta stampata e quello TV/Radio seppure registrano ancora investimenti più ingenti, sono stazionari o in decrescita. Direi che questo è un indicatore inequivocabile di come il web abbia a che fare con il business. E quindi lo è altrettanto per la raccolta fondi.

Per cui non spenderemo parole per dire quanto sia importante aumentare la presenza su internet e la pratica dei vari canali di comunicazione che il web mette a disposizione. Va fatto e basta, nella consapevolezza che le competenze e la cultura del web in Italia, anche nelle organizzazioni non profit, sono molto sotto la soglia di rilevanza, come mette bene in evidenza Francesca Zagni nella sua intervista (vedi seconda parte).

Non è quindi questo che ci interroga quando parliamo degli scenari futuri del fund raising, ma piuttosto il ruolo che effettivamente questi canali potranno svolgere per la raccolta fondi e i meccanismi attraverso i quali possono avere un ruolo efficace.

È questo quanto traspare da quasi tutte le risposte ricevute dai partecipanti alla Survey.

I temi emersi in estrema sintesi mettono in evidenza che internet:

- è un sistema per attivare e non solo per comunicare;
- è un canale per gestire al meglio la fidelizzazione (informazione, feedback, coinvolgimento);
- serve ad allargare la constituency di una organizzazione (essere globali anche quando si è locali);
- ci permette di utilizzare il networking con efficacia, ossia creando condizioni in cui sia possibile far rimbalzare un input in più reti sociali con la famosa funzione “share”;
- è un canale ottimale per rendicontare nella sostanza il lavoro di una organizzazione verso i donatori effettivi e potenziali (Bramani)
- offre la possibilità di riscoprire e rilanciare in chiave moderna il buon vecchio passaparola
- è il canale migliore per coinvolgere i giovani nel fund raising. Se passa su internet viene percepito dai giovani altrimenti non è assolutamente detto che gli altri canali vengano presi in considerazione da loro;
- è per alcuni, un luogo di comunicazione e scambio più credibile. Molti sanno che in reti come linkedin è più facile entrare in contatto, ad esempio, con un dirigente marketing di un’azienda piuttosto che chiedendo formalmente un incontro presso la sua azienda per promuovere un proprio progetto (Sambati);
- offre la possibilità di abbassare drasticamente i costi di promozione e comunicazione anche se con una efficacia (in relazione alla effettuazione di una donazione on line e alla sua entità) minore di altri mezzi;
- dà la possibilità di profilare e segmentare al meglio pubblici di potenziali donatori e attivisti targettizzando in modo efficace la comunicazione.

Qualcuno fa notare che i risultati in termini di attivazione di soggetti nuovi sono molto significativi, come ad esempio organizzazioni di 40 soci che in un anno di pratica di facebook si ritrovano con 600 amici attivi (ossia che interagiscono sulle pagine del social network in modo non episodico) (Adorno).

Ma il tema più importante che veramente tutti sottolineano (e che viene ulteriormente messo in evidenza in molte delle interviste della seconda parte)

riguarda il fatto che internet non sembrerebbe (almeno adesso) il metodo migliore per produrre donazioni in senso concreto.

Per alcuni versi ciò potrebbe essere legato alla necessità di attendere che individui (soprattutto in Italia) si abituino ad effettuare transazioni su internet. Per altri, però, il problema è strutturale e non contingente. Cioè il fatto che effettivamente la donazione abbia bisogno anche e soprattutto di una relazione tendenzialmente non virtuale. Da questo punto di vista la lettera, senza per forza scomodare il contatto diretto, forse è meno virtuale di un messaggio su un blog. Effettivamente guardando alcuni contatori di donazioni presenti ormai da più di un anno su Campagne on line c’è effettivamente da pensare che internet non incida più di tanto sulla entità totale delle donazioni.

Tuttavia l’efficacia in termini di raccolta fondi di internet è oggetto di una evoluzione che va monitorata con attenzione. Valerio Melandri in un recente post molto interessante sul suo blog illustra i risultati di due ricerche: la prima condotta da Slash in collaborazione con il Festival del fundraising, per l’Italia e la seconda realizzata da Network for Good/Truesense Marketing per gli USA che hanno esplorato in questi ultimi mesi il vasto mondo del fundraising online. Entrambe le ricerche mettono in evidenza una crescita significativa della raccolta on line³² ma sicuramente emergono dati più critici su entità e continuità delle donazioni, oltre che sulla efficacia comunicativa dei siti delle organizzazioni non profit.

In sostanza quindi sembrerebbe che internet sia il mezzo migliore oggi per attivare, coinvolgere, sensibilizzare a patto che poi vi siano più terreni “reali” nei quali l’attivazione possa tradursi in atti concreti tra i quali, non ultimo, la donazione.

Sicuramente il caso della Campagna presidenziale on line “MyBO” citata nel punto relativo alle reti sociali, mette in evidenza in maniera inequivocabile questo aspetto. Inoltre Jonathan Grapsas, regional director di Pareto Fundraising North America, fa notare che non bisogna fare l’errore di credere che il successo della campagna elettorale di Obama sia dovuto solo ai social media. Il successo è stato determinato dalla tradizionale buona progettazione di un piano integrato di comunicazione fatto di 6 aspetti fondamentali: investimento; assunzione del rischio che l’investimento comporta; messaggio e branding; timing; creatività; passione.³³

³² <http://www.fundraising.it/2010/12/23/due-ricerche-sul-fundraising-online/>

³³ <http://www.sofii.org/node/27>

Tutto ciò relativizza internet rispetto al fund raising o meglio conferisce ad internet il ruolo di un mezzo, di un canale, ma non molto più di questo. Certo un canale che permette operazioni che altri canali non riescono a veicolare, come, appunto, l'attivazione, l'interazione, la comunicazione circolare, ecc...

Tutto quando detto ci porta a fare un ragionamento sul fatto che l'uso di internet da parte delle organizzazioni non profit e degli uffici fundraising rappresenta ormai uno strumento per creare e ricreare in futuro le condizioni della donazione più che la donazione in senso stretto. Più che una opportunità, l'uso di internet appare un obbligo. Ovvero: il fatto di non essere presenti e dinamici sui media del web rappresenta una minaccia grave per il futuro del fund raising.

Indicazioni operative

- Aggiornare le competenze dei fundraiser e di tutti i membri della organizzazione circa l'uso di internet e la gestione dei siti interattivi.
- Investire più persone dell'organizzazione nell'animare costantemente i social network, i blog e gli altri sistemi di comunicazione on line (la presenza in tempo reale è una condizione essenziale per essere efficaci. Insomma persone che vivano on line evitando l'effetto deleterio dell'aggiornamento periodico dei siti (Adorno).
- Creare blog legati ai singoli progetti dove rendicontare il lavoro e far interagire donatori, volontari impegnati nei progetti, fundraiser e dirigenza in una logica di community (Bramani).
- Favorire il passaggio dei donatori a canali di comunicazione on line con l'organizzazione.
- Integrare le strategie di comunicazione via web con tutte le altre modalità in modo sinergico (non farne un canale separato dal sistema generale di comunicazione, pena renderlo inefficace o non ottimizzare le sue potenzialità).
- Valgono poi tutte le indicazioni proposte nel primo punto relativo alle reti sociali, applicandole evidentemente alla creazione e gestione degli internet social network.
- Favorire il passaggio dei potenziali donatori dai social network e dai blog al sito della organizzazione, laddove il rapporto diventa più "fedele" rispetto ai primi.

9. RICERCA E INNOVAZIONE

Quando c'è crisi è vietato stare fermi. Anzi bisogna correre.

“Una definizione di follia che mi è sempre piaciuta è la seguente: La follia è quando si continuano a fare le stesse cose, ripetendole dall'inizio alla fine, aspettandosi risultati differenti.” Mantenere il proprio programma di fundraising invariato probabilmente non produrrà grosse perdite né tantomeno grosse crescite. È quindi necessario sviluppare ed espandere i nostri sforzi nel fundraising in una maniera innovativa.

Così ha sentenziato John Grain nel suo blog su fundraising.co.uk (uno dei portali più importanti di informazione, formazione e dibattito sulla raccolta fondi)³⁴.

È una affermazione che dà veramente il senso di come gli scenari futuri del fund raising non possono non essere legati alla sfida di investire in innovazione, ricerca e elaborazione di nuove idee.

All'invito di Grain, fa eco la riflessione di Bernard Ross e Paula Birnbaum Gilet pubblicata sulla rivista americana “Fundraising Success Magazine”³⁵.

I due fundraiser affermano che l'unico modo per sopravvivere alla crisi è l'innovazione. L'innovazione non serve solo ad affrontare il difficile momento economico, ma anche a sviluppare nuove idee di fundraising, a rinsaldare il legame con donatori esistenti, ma anche a rafforzare lo staff e i membri del board. Gli autori chiamano in causa due punti di vista molto qualificati. Quello di P. Kotler che afferma che l'innovazione è l'unico vantaggio competitivo sostenibile e quella di B. Gates che sottolinea una caratteristica propria dei nostri tempi (che impatta enormemente sul mondo della produzione di beni e servizi e del loro marketing): “tra tre anni ogni prodotto che facciamo sarà obsoleto. La vera domanda è se saremo noi a renderli obsoleti o gli altri.” Questo tipo di invito alla innovazione e alla ricerca è in notevole contrasto con l'atteggiamento attendista tipicamente italiano, ossia quello che spinge ad arroccarsi e mantenere le posizioni (magari lamentandosi) piuttosto che cercare di investire subito sul futuro affinché possa riservarci maggiori opportunità

³⁴ <http://www.fundraising.co.uk/blog/2011/01/25/some-belated-new-year-fundraising-resolutions>. John Grain è un fundraiser con oltre 20 anni di esperienza. Ha avuto posizioni come senior ad Oxfam, Practical Action e Habitat for Humanity International. Ha fondato la società di consulenza John Grain Associates nel 2004.

³⁵ Bernard Ross è direttore di =mc. Ha aiutato a sviluppare programmi di innovazione per non profit internazionali come UNICEF international, Greenpeace e molte altre. Paula Birnbaum-Guillet è capo del settore innovazione di UNICEF international

di ripresa e magari di sviluppo. Forse a questa caratteristica italiana è legato il singolare fatto che nella nostra Survey non sia stato sollevato il tema della ricerca e della innovazione se non in modo tangenziale. Tuttavia nelle interviste ai decani del fund raising (vedi parte 2) emerge con molta evidenza, non solo la necessità di investire in ricerca e innovazione per il fund raising, ma anche il preoccupante stato di arretratezza del nostro paese in questo campo.

D'altro canto è pur vero che ricerca e innovazione sono alla base di qualunque buona strategia per cui potrebbe sembrare ovvio dire che fanno parte degli scenari futuri. Ma quello che giustifica una attenzione particolare a questo aspetto è legato alla complessità del quadro di riferimento, a quegli elementi di crisi ma anche di cambiamento che caratterizzano i fenomeni di cui abbiamo parlato in questa Survey.

Sotto questo aspetto il nostro problema è che siamo sempre più di fronte all'ignoto, al non conosciuto, al non sperimentato. Il nostro tipico approccio di fundraiser, di basarsi sui dati di mercato, sulle performance dei nostri target e delle nostre campagne purtroppo ha sempre meno efficacia predittiva rispetto al futuro. Questa è un'epoca in cui negli scambi, la domanda va più veloce dell'offerta (come appunta sottolinea Bill Gates) e quindi la ricerca e la conseguente innovazione deve essere rapida e continua.

L'immagine che emerge da questo scenario è quella di una ricerca "ongoing" ossia fatta in tempo reale e contemporanea alla sperimentazione e messa a regime. I tempi in cui vi era un rapporto consequenziale tra ricerca, progettazione, sperimentazione e messa a regime sono definitivamente passati rendendoci la professione ancora più complessa.

Questa riflessione porta a dare grande spazio al tema della formazione continua degli staff di fund raising. Un numero significativo di persone che hanno risposto alla survey sottolinea il rischio di fermarsi nello studio e nella ricerca personale e di utilizzare i soli strumenti conosciuti pensando di sapere tutto ciò che è necessario. Sul tema ritornano alcune delle interviste ai decani italiani. Su questo aspetto K. Burnett, parlando delle sfide future del fund raising³⁶, afferma che le organizzazioni devono essere sicure che il proprio team sia il più formato del mondo sul fund raising. Non basta raccogliere le migliori pubblicazioni e seguire i corsi migliori, bisogna aggiornarsi e confrontarsi continuamente con altri.

A proposito della ricerca citiamo due riflessioni significative.

John Grain nel suo blog ci avverte che "l'unico modo per testare, mettere alla

³⁶ <http://www.kenburnett.com/Blog2020vision.html>

prova e negare delle affermazioni o idee è di fare delle ricerche. Spesso chiediamo soldi, mentre ci dimentichiamo di chiedere opinioni, feedback o idee"³⁷.

Jonathan Grapsas, regional director di Pareto Fundraising North America sottolinea l'importanza di strumenti metodologici nuovi per la ricerca: "con il data-benchmarking le non profit analizzano e confrontano i propri dati relativi alle transazioni con quelli delle altre organizzazioni. A differenza dei survey based benchmark, ovvero i benchmark basati su domande e risposte, che richiedono un'interpretazione molto più alta, basata, all'occorrenza, sull'esperienza e sulla valutazione empirica, il data benchmark è alla base del successo per le organizzazioni che fanno fundraising perchè:

- aiuta ad identificare i trend;
- aiuta a capire i risultati e le performance;
- viene condivisa conoscenza, anche forzatamente;
- fornisce una maggiore comprensione del fundraising;
- contribuisce a risparmiare soldi;
- stimola la competizione³⁸.

La sensazione che vi sia un gran bisogno di ricerca, anche teorica, viene rafforzata dal fatto che proprio il mondo del marketing il quale comunque fornisce gran parte degli strumenti concettuali, metodologici e tecnici del fund raising, ormai da più di 10 anni riflette sulle sue debolezze strutturali rimettendo in discussione i propri "totem". È opportuno quindi scrutare gli scenari che emergono da questo fenomeno con quelli relativi alla crisi delle modalità di comunicazione pubblicitaria e di marketing (vedi il punto 11).

Indicazioni operative

Secondo Ross L'innovazione può venir facilitata da stage di innovazione.

I differenti step di svolgimento di uno stage sono:

- **ideazione.** Per sviluppare il processo creativo sono necessarie molte idee;
- **integrazione.** Le idee devono venir scambiate tra differenti settori e aree della organizzazione;
- **informazione.** Fare ricerche nel e sul mondo esterno;
- **Selezione.** identificare le buone idee. Individuare con quale metodo selezionarle;

³⁷ <http://www.fundraising.co.uk/blog/2011/01/25/some-belated-new-year-fundraising-resolutions>

³⁸ <http://www.sofii.org/node/367>

- **Supporto.** Bisogna dotarsi di un processo di sviluppo rigoroso per non perdere tempo ed energie
- **Lancio:** diffusione e ritorni. Selezione dei test e del relativo periodo di analisi
- **Valutazione.** Capire cosa può essere migliorato

Noi più modestamente ci permettiamo di dire che le cose da fare subito sono:

- inserire nelle strategie di fund raising e di comunicazione sistemi che permettano di conoscere il donatore, il suo comportamento, le sue aspettative intendendo il mercato del fund raising secondo lo stile del Cluetrain manifesto: “un luogo di conversazione multilaterale”;
- incentivare la creatività nello staff di fund raising riservando, in modo accorto, uno spazio del tempo di lavoro e una certa quantità di risorse per sperimentarle;
- investire in ricerca, anche provando a creare forme di consorzio tra organizzazioni per mettere a sistema risorse, conoscenze e informazioni sui propri donatori;
- costringere (in senso buono) le organizzazioni di secondo livello, gli interlocutori finanziari pubblici e filantropici, i centri di servizio e di coordinamento delle non profit a investire in ricerca per la crescita di tutto il fund raising.

10. LA PERDITA DI POTERE DELLE ORGANIZZAZIONI SUI DONATORI

Anche questo fenomeno, che è stato rilevato principalmente da fonti internazionali, ci sembra avere un valore generale tale che il suo impatto potrebbe essere facilmente rilevabile anche nel contesto italiano.

Stiamo parlando di un processo di autonomizzazione dei donatori dalle organizzazioni in quanto istituzioni intermedie della filantropia e dell'azione sociale. Sempre più i donatori (intesi sia come massa di donatori, ma anche come singoli attori filantropici, siano essi aziende, fondazioni o grandi donatori) tendono ad agire direttamente verso i beneficiari in una logica di rapporto diretto e attraverso forme nuove dell'azione sociale.

In particolare questo tema è emerso nella consultazione realizzata da Management Center di Bernard Ross e che ha coinvolto molti fundraiser di

grande esperienza e di livello internazionale³⁹

Usha Menon, direttore di Management Center Asia, afferma che “sempre più imprenditori, in particolare i nuovi ricchi tenderanno ad eliminare gli intermediari e a identificare autonomamente i bisogni locali (che siano educazione, salute, cultura ecc). Le non profit e i fundraiser che si presentano come intermediari tra i donatori e i progetti da finanziare soffriranno molto questo cambiamento”.

Pierre Bernard Le Bas, vice president di CBM, una delle più grandi organizzazioni mondiali che si occupa di disabilità nei paesi poveri, afferma in modo molto lapidario che “nel 2020 le persone sosterranno le cause e non più le organizzazioni. Questo fenomeno si chiama “zapping”. Sosterranno movimenti e non istituzioni. I vecchi donatori sosterranno alcune vecchie ONG, i giovani vogliono invece venir messi in relazione con i beneficiari, in quanto odiano le istituzioni”.

Fanno parte di questa tendenza fenomeni come il crowdfunding o lo zapping fundraising, ossia una libera e imprevedibile mobilità dei donatori nel campo delle cause sociali analogamente a quello che si fa con i tanti possibili programmi televisivi, determinando così (dal basso) una sorta di “palinsesto collettivo” delle cause sociali.

Il fenomeno riguarda soprattutto la popolazione giovanile (che vive una totale disaffezione nei confronti di tutte le istituzioni e che tende a scavalcarle) e quella adulta caratterizzata da un alto livello culturale e alto status sociale.

Il tema della difficoltà a stabilire un rapporto con la popolazione giovanile (che poi si spera sia quella dei donatori di domani) viene richiamato in molte risposte ricevute per la nostra survey. Sicuramente in tutte quelle che si sono concentrate sul tema delle nuove tecnologie di comunicazione basate su internet (vedi prima).

Si può dire, anche grazie ad internet e quindi alla forza delle reti sociali, che ognuno può costruire da sé la propria campagna di azione sociale, rispondendo così a quel fenomeno già menzionato dell'aumento di soggettività ed autonomia degli individui. Questo porterà alla marginalizzazione di fatto delle associazioni che invece sono caratterizzate sociologicamente dal fare azione collettiva organizzata.

³⁹ tale dibattito può essere approfondito sul sito <http://www.managementcentre.co.uk> alla pagina dedicata ai fundraising scenarios. Anche se al momento attuale sono disponibili solo documenti di estrema sintesi.

Io sono propenso a ritenere che questo fenomeno abbia un rapporto di “cuginanza” con la tendenza delle persone a stare più vicino alle cause sociali, ai progetti e ai beneficiari che abbiamo richiamato parlando del radicamento e della prossimità e, in parte, delle reti sociali. E questo trova conferma nel fatto che molti di coloro che hanno risposto alla survey indicano come sistema efficace per attivare donatori “alle radici dell’erba” quello di legarli a progetti specifici facendogli vivere da vicino la loro evoluzione e mettendoli in contatto diretto con la comunità che beneficia del progetto. È interessante il caso di CCM (fenomeno comune alle origini di molte ONG italiane) che è una organizzazione che fonda le sue radici in un insieme di gruppi di appoggio nati in Piemonte per sostenere direttamente interventi sanitari molto puntuali in Paesi in via di sviluppo, sulla scia dell’esempio testimoniale di qualche medico che ha svolto una missione sul posto. Che siano stati i proto-fondatori del crowdfunding?

Sicuramente è un fenomeno polivalente: da un lato potrebbe essere un segnale di maggiore attivismo di alcuni target di potenziali donatori. Da un altro lato potrebbe essere letto come un fenomeno minimalista, che mette in evidenza una tendenza a vivere la donazione (e quindi anche l’impegno sociale) come uno “spot” all’interno di un grande contenitore pubblicitario. Ma questo fenomeno potrebbe anche essere la conseguenza (e questa è una mia personale interpretazione) di una perdita di efficacia e di leadership sociale e politica delle organizzazioni non profit che spesso vengono identificate come “grandi istituzioni” tendenzialmente autoreferenziali. Se a questo aggiungiamo il fatto che sempre più leggiamo sui settimanali a grande diffusione i pareri estremamente negativi di immigrati di successo circa il ruolo delle ONG e della cooperazione allo sviluppo in Africa (che è il continente al quale l’Europa guarda con maggiore attenzione)⁴⁰.....

Sono molti i casi di veri e propri sistemi di crowdfunding, ideati e implementati da società che si occupano di raccolta fondi anche sulla scorta di un fenomeno che in ogni caso sembra essere nato “dal basso”.

⁴⁰ L’ultimo in ordine di tempo è quello espresso dal calciatore Samuel Eto su Sette (il settimanale del Corriere della Sera) del 17 marzo 2011 in cui afferma “le onlus raccolgono tanto denaro ma tutti questi soldi in Africa non si vedono”. In effetti avendo costituito una fondazione che porta aiuto direttamente in Africa, anche Eto si è posto come un attore filantropico che rifiuta ogni forma di intermediazione. Ma se ne potrebbero citare molti altri di scrittori, stilisti, professori universitari, artisti, ecc... Inoltre non è molto distante da questo atteggiamento quello di tanti leader di movimenti civili attivi in Asia quando parlano degli aiuti provenienti dal Nord America. La stessa storia della microfinanza che trova origine in Asia ha spesso preso le distanze dal filantropismo statunitense, o almeno quello rappresentato in modo molto “bucolico” da Bill Clinton nel suo libro “Dare di più” (Mondadori 2010)

In pratica si tratta di un gruppo omogeneo o eterogeneo che si unisce per sostenere un progetto o una causa sociale.

È una forma di aggregazione spontanea di individui basata sulla fiducia e sulla relazione personale che agisce in forma di “network” per supportare sforzi di altre persone o organizzazioni.

Questa collettività può essere preesistente alla causa, ma può anche formarsi a partire da essa. La particolarità sta nel fatto che la rete crowdfunded si può assemblare e dissolvere in qualsiasi momento. In genere al raggiungimento dell’obiettivo o al sopravvenire di particolari situazioni.

Indicazioni operative

- impossessarsi quanto prima delle tecnologie che sottendono a queste nuove modalità di raccolta fondi per poterle replicare all’interno del sistema di comunicazione (soprattutto web) della organizzazione
- Individuare nei volontari e nei donatori più fedeli (probabilmente target giovani o adulti di fascia medio-alta) dei promotori di crowdfunding dando loro una certa autonomia “concordata” per valorizzare aspetti quali gli obiettivi specifici di un intervento, i rapporti con i beneficiari, ecc..., ossia quegli aspetti che sembrano essere alla base delle forme di crowdfunding
- dare ai donatori la sensazione che si partecipi ad una gara di raccolta fondi (magari solo su specifiche campagne, con obiettivi economici molto determinati e di entità bassa) in cui il risultato è legato strettamente alla loro azione
- targettizzare le azioni di crowdfunding su popolazioni differenti da quelle dei donatori stabili. Sicuramente tenere separate eventuali strategie di crowdfunding con quelle rivolte ai donatori fedeli. Meglio stabilire canali paralleli verso target differenti.
- Infine, possono essere riprese tutte le indicazioni operative legate ai fenomeni del network e community fundraising e applicate in eventuali contesti di crowdfunding per favorire una loro evoluzione verso forme di attivazione più costanti nel tempo.

11. IN MEDIO NON STAT VIRTUS

La polarizzazione dei modelli sostenibili di organizzazioni

Sulle prime non avevamo dedicato ad esso molta attenzione. Forse perché ci sembrava una problematica molto poco italiana. Tuttavia proseguendo nel nostro monitoraggio del dibattito sul futuro del fund raising, sempre più frequentemente abbiamo trovato affermazioni che mettono in relazione la sostenibilità delle organizzazioni non profit (e quindi il fund raising) con la loro tipologia: grandi, medie e piccole organizzazioni (queste quasi sempre fortemente legate ad un ambito territoriale specifico). Peraltro tali affermazioni sono da ritenere qualificate visto che provengono sia da affermati fundraiser e osservatori di questo mondo sia da dirigenti di grandi organizzazioni fortemente strutturate.

Ecco perché abbiamo ritenuto opportuno dedicare un breve paragrafo anche a questo fenomeno. Il fatto che quasi tutte le interviste fatte ai nostri decani abbiano ripreso questo tema mi sembra sia la spia del fatto che forse, anche in Italia, si possa prefigurare uno scenario in cui il successo del fund raising sia legato anche alla dimensione (in senso lato) della organizzazione. Sicuramente è uno scenario che riguarda la dimensione “macro” piuttosto che quella della singola organizzazione sulla quale, però, qualche ripercussione crediamo possa averla.

In sintesi, alcuni studiosi prevedono uno sviluppo a forbice del settore non profit in cui si affermeranno come sostenibili o le grandi organizzazioni strutturate, probabilmente legate a strategie di mass market con capacità di investimento e tecnologie elevate, o le piccole organizzazioni in virtù di una maggiore flessibilità e del forte radicamento nel proprio ambiente (fiducia). In tale contesto le organizzazioni più a rischio sembrerebbero essere quelle di media entità, la cui identità è più debole e i cui modelli di fund raising non sono adeguati né per il radicamento né per la affermazione nel mercato di massa.

In particolare questo tema è emerso, tra gli altri, nella già citata consultazione realizzata da Management Center di Bernard Ross e che ha coinvolto molti fundraiser di grande esperienza e di livello internazionale. Alcuni pareri raccolti hanno messo a fuoco il problema della dimensione delle organizzazioni che fanno fund raising identificando in quelle di medie dimensioni i soggetti a maggiore rischio nello scenario della competizione futura. Tale ragionamento è ben rappresentato dalla dichiarazione di Mark Astarita dirigente della British Red Cross, che afferma che le piccole organizzazioni continueranno a venir sostenute, così come le grandissime, anche se vi saranno solo alcuni super

marchi che avranno successo in uno scenario sempre più competitivo. Quelle che soffriranno saranno le medie⁴¹. Aggiunge anche che nei paesi di recente sviluppo o emergenti vi sarà sempre maggiore disponibilità di donazioni ma che queste tenderanno ad essere catalizzate da grandi organizzazioni istituzionali in cui i donatori possono avere un controllo diretto.

A completamento di questa area fenomenica, suggeriamo di leggere i pareri raccolti nelle interviste della parte 2 che aggiungono ulteriori elementi di interpretazione utili a comprendere le eventuali implicazioni che tali aspetti possono avere nel nostro contesto.

Indicazioni operative

Data la natura “macro” di questo fenomeno, è difficile fornire delle indicazioni operative se non che, posto che le grandi e le piccole sembrano avere in seno motivi strutturali di successo, le medie organizzazioni (il che nel contesto italiano potrebbe voler dire anche le medio-piccole) dovrebbero capire quale possa essere il modello sostenibile migliore per il futuro. Certo passare da media a grande organizzazione appare più ragionevole. Meno chiaro è come si possa passare da media a piccola organizzazione (se non per deperimento...). Probabilmente le medie organizzazioni, così come le grandi, potrebbero cercare di integrare caratteri identitari delle piccole organizzazioni (radicamento, rapporto diretto con i donatori, ecc.) che siano compatibili con il proprio modello.

12. COMUNICAZIONE MASSIFICATA E PUBBLICITARIA: I POSTUMI DELLA SBORNIA

Sono veramente tanti i commenti, le suggestioni e le indicazioni fatte da molti fundraiser (anche di grande esperienza nel campo internazionale) che riguardano la necessità di riprendere l'uso di comunicazioni “umane” e personalizzate, vere e dense di contenuti credibili. Per la precisione l'85% delle risposte alla nostra Survey.

Spesso a questo problema si è teso a rispondere aprendo ad un uso maggiore degli strumenti di comunicazione messi a disposizione da internet, che

⁴¹ tale dibattito può essere approfondito sul sito <http://www.managementcentre.co.uk> alla pagina dedicata ai fundraising scenarios. Anche se al momento attuale sono disponibili solo documenti di estrema sintesi.

favoriscono un dialogo diretto (seppure a distanza), cosa che il vecchio buon mailing fa veramente difficoltà a garantire.

Ma in verità ci sembra che la questione riguardi tutti i mezzi tradizionali e non cartacei, telefonici ed elettronici. Potremmo dire che è un problema di forma, di sostanza e di modalità. È una questione che riguarda l'approccio più che il singolo strumento di comunicazione.

Diciamolo chiaramente, in questo dibattito, i sospettati seduti al tavolo degli imputati, sono il marketing e la comunicazione pubblicitaria. Chiaramente imputati non sono queste discipline di per sé, che esistono a prescindere dalla loro bontà o meno. Ma il modo con il quale sono stati utilizzati negli ultimi anni nel fund raising.

Come in ogni processo, il capo di imputazione viene basato su fatti. Ed ecco i fatti richiamati dall'accusa.

L'uso eccessivo di mezzi di comunicazione promozionale come le lettere, gli spot legati all'SMS solidale, i regali di Natale, ecc., fatto adagiandosi quasi sempre sulle mode, sugli stili già visti e praticati dalle grandi organizzazioni, ha prodotto una rapida saturazione del mercato e provocato l'obsolescenza dei mezzi, che così hanno perduto la loro efficacia anche quando vengono usati in maniera appropriata. Peraltro il rincorrere le mode, il copiare acriticamente modelli che si presuppone possano avere successo in ogni contesto tendono ad assomigliare tutti contravvenendo al principio di distintività che sottende qualunque strategia di competizione.

Anche i contenuti, nonostante lo sforzo delle organizzazioni (non sempre avallato dai comunicatori) tendono ad avere tutti lo stesso sapore. L'impressione che possono avere i destinatari è che il non profit sia un centro commerciale pieno di bei ristoranti dove però i piatti hanno tutti lo stesso sapore.

Di fronte a questi effetti, il destinatario dei messaggi potrebbe alzare una barriera per difendersi dalla omologazione così come si fa nelle caselle di posta elettronica attivando dei filtri "antispam" (Gazzola).

Gli effetti di questa intossicazione di massa di messaggi promozionali si vede anche sulle organizzazioni che spesso comunicano con uno stile che non è il proprio, cedendo a contenuti e forme standardizzate, pensando che siano i migliori per vincere la competizione. Con il risultato di essere poco credibili agli occhi dei destinatari. Insomma un modo di comunicare in cui c'è più contenitore che contenuto (Raco), così come avviene per alcuni prodotti che, per essere venduti,

eccedono in tutto ciò che è la confezione (per aumentarne il peso) nascondendo la poca quantità di sostanza (non so se avete presente bottiglie di profumo con un fondo molto grande per far sembrare la quantità di sostanza maggiore...).

Agli imputati si attribuisce anche di aver ingenerato un paradosso. Ossia che la personalizzazione, propria del direct marketing, quando è realizzata su modelli teorici e astratti di donatore produca di fatto una spersonalizzazione per tutti i donatori veri.

Sicuramente il donatore è alla ricerca di esperienze nuove e vere quando viene a contatto con una organizzazione non profit. Esperienze che rispondano a sue aspettative, stili di vita, alla sua cultura sociale, politica, al suo senso estetico e quant'altro. La capacità di conoscere veramente il donatore è diventata essenziale per gestire al meglio gli strumenti promozionali. Questo è dovuto forse ad un modo errato di profilare i donatori o, più semplicemente, ad una mancanza di vera conoscenza di questi da parte della organizzazione. E questa sarebbe una attenuante per i nostri imputati che ribalterebbero l'accusa alle organizzazioni e ai fundraiser.

Sotto questo aspetto potrebbe tornare utile rileggere i punti dedicati al donatore come investitore sociale e alla donazione come azione sociale, che mettono in evidenza come forse stiamo parlando a persone che cambiano avendo di loro una rappresentazione un po' demodée, vecchia.

Su tutto questo, per alcuni, pesa il fatto che forse abbiamo adottato un modello di approccio di marketing poco compatibile con la storia e la cultura sociale italiana. Inclusa la cultura delle nostre organizzazioni (Raco, Fidanzia). Non è un caso che, comunque, in larga parte, questi strumenti abbiano avuto un certo successo proprio in organizzazioni che assomigliano per identità, look, modalità di azione proprio alle grandi organizzazioni internazionali (spesso adottando un marchio, una denominazione inglese, pur essendo italianissime). Pur sapendo che questo è parzialmente vero, la poca elasticità nell'adattarsi alle caratteristiche culturali e la tendenza a massificare rappresenta almeno una moderata aggravante per i nostri imputati.

Infine, secondo alcuni testimoni, la recente ubriacatura di pubblicità e marketing nel non profit si scontra oggi con un processo di riposizionamento in senso etico e sociale delle priorità e dei valori, avvenuta negli individui a seguito della crisi economica (Raco).

In effetti la questione riguarda sì gli strumenti e le modalità che sono i primi

imputati, ma, almeno in parte, anche alcuni presupposti teorico-concettuali della disciplina del marketing.

Tale aspetto richiederebbe un approfondimento molto consistente che in questa sede non è possibile effettuare. Per fare ciò rimando volentieri al già citato lavoro di lavoro di G.P. Fabris che mette in evidenza la crisi di alcuni capisaldi del marketing in 7 aree fondamentali⁴².

- Il consumo non è più guidato esclusivamente dal reddito ma dalla cultura sociale.
- Il consumo non si stratifica in base agli status sociali, ma in base a stili di vita complessi. Il consumatore non è una caratteristica antropologica dell'essere, ma una mera astrazione di marketing.
- L'economia di scala è basata sul principio dei comportamenti di massa, mentre l'individuo tende alla estrema personalizzazione anche come risposta alla necessità di rafforzare la propria identità.
- Il mercato non è il luogo delle transazioni, ma piuttosto una conversazione multilaterale⁴³ in cui il lato della offerta incide quanto gli altri lati.
- Il consumatore è un soggetto che si muove nel mercato in modo autonomo e non è il destinatario passivo di input delle aziende.
- La scelta dei consumatori è mossa non più da una razionalità utilitaristica ma piuttosto da una razionalità relazionale e valoriale.
- Non esiste più una forte disuguaglianza nell'accesso e nell'uso di informazioni tra consumatore e azienda che, quindi, quest'ultima non riuscirà più a detenerne il monopolio verso il consumatore (la perdita della cosiddetta asimmetria informativa).

Il rimanere ancorati a queste categorie o veri e propri "idola" senza ricercare e sperimentare il "nuovo" mette il marketing e la comunicazione di marketing in una situazione di forte autoreferenzialità. Cambiando i termini "consumatori" e "marketing" con "donatore" e "fund raising" ci fa comprendere come questa "crisi" impatti anche nel nostro modo di comunicare e promuovere la nostra raccolta fondi.

D'altro canto questa perdita di peso complessivo del marketing ormai ha una base dimostrativa oggettiva sempre più significativa. Una indagine svolta a partire dai primi anni duemila da Yankelovich⁴⁴ mostra che il 60% dei consumatori ha una opinione negativa del marketing. Un 61% pensa che i suoi meccanismi

⁴² M. Coen Cagli, *Un fundraising complesso per una crisi complessa. Alcuni spunti per superare la crisi economica*. Disponibile su www.blogfundraising.it nella sezione knowledge center

⁴³ the Cluetrain Manifesto (<http://www.cluetrain.com/>)

⁴⁴ Yankelovich è un'agenzia di studi e consulenza sui mercati e i consumi (www.yankelovich.com)

siano sfuggiti al controllo delle stesse aziende e della società in generale. Il 65% percepisce come un'invasione e un peso intollerabile il marketing e la pubblicità. Il problema è anche che il marketing spesso ha studiato il consumatore come una preda e non come un individuo.

Insomma la crisi del marketing è legata anche al fatto che esso si concentra su informazioni riguardanti un singolo fenomeno o fatto (il consumo e il consumatore) per poter dominare la complessità mentre dovrebbe investire nella conoscenza del sistema e della sua complessità e non del fatto in sé. Parafrasando: il rischio è che il fund raising si concentri solo sulla donazione (in quanto transazione) senza investire sulla conoscenza del donatore e del sistema sociale nel quale è inserito.

Certo rimane il grande problema di fondo al quale andrà pure data una risposta. Come è possibile (in senso pratico) garantire maggiore personalizzazione, conoscenza del donatore, attenzione nella comunicazione diretta verso un gran numero di destinatari? Con quali risorse di tempo, di persone di denaro?

Indicazioni operative

Probabilmente la questione per i nostri imputati può essere risolta, più che con una condanna, con un "ravvedimento operoso" che si sostanzierà in un impegno a recuperare negli strumenti promozionali e di comunicazione (raccolgendo le varie indicazioni operative registrate nella survey):

- la personalizzazione vera dei messaggi, usando elementi di conoscenza diretta del destinatario (in questo possono aiutare i sofisticati sistemi di database di conoscenze su di loro);
- la capacità di raccontare storie che mettano in contatto con i contenuti, le finalità e i problemi per i quali la organizzazione opera. Come dire accoppiare il mestiere del copy con la sensibilità della causa sociale che solo i membri di una organizzazione possono avere in forma genuina;
- un linguaggio comprensibile ma profondo che mette in evidenza la verità delle cose. Potrebbe essere utile, a tale proposito, far scrivere lettere e messaggi a persone della organizzazione chiedendogli di non "scimmiettare" le retoriche presenti nelle lettere standard di raccolta fondi e neanche il genere letterario dell'autopresentazione della organizzazione (tremendamente noioso, istituzionale e amorfo);
- una comunicazione basata sulla conoscenza del destinatario e non sulla sua rappresentazione in cluster astratti e aprioristici.

Altre indicazioni e suggerimenti per le organizzazioni sono:

- decentrare la produzione dei messaggi a più persone della organizzazione mettendole quindi in una condizione di scrivere come scrivessero ad un amico. Al limite a penna, come una lettera normale. A patto chiaramente che si abbia il personale per farlo
- Provare a far elaborare i messaggi a qualche donatore fedele e amico chiedendogli cosa direbbe e come lo farebbe per convincerlo a donare.
- Testare i messaggi incrociando più variabili non solo legate ai profili di donatori e al genere letterario (stile) ma anche a contenuti, forma, modalità di personalizzazione.

In tutto ciò, forse, la tecnologia ci può aiutare a patto però che la strategia di comunicazione, i contenuti vengano prima della forma e delle modalità promozionali.

13. IL BANCOMAT DELLE AZIENDE È FUORI USO!

Pattuire nuovamente il rapporto con il profit

Il tredicesimo fenomeno riguarda l'area del corporate fund raising e i profondi mutamenti che lo attraversano. Ad essere sinceri sono state veramente pochissime (2 o 3) le segnalazioni ricevute su questo tema da parte di coloro che hanno partecipato alla Survey. Così come minori gli stimoli emersi dalle interviste. Al contrario, negli ultimi tempi io e i miei collaboratori abbiamo riscontrato una certa difficoltà a ottenere sostegni dalle aziende e, subito dopo la crisi, tutte le organizzazioni hanno rilevato un brusco calo degli apporti ricevuti dalle aziende, il che ci ha spinto ad approfondire la questione. A dire la verità anche il dibattito internazionale dei fundraiser ci è sembrato meno vivace su questo tema. Vivacissimo invece il dibattito a casa delle aziende, o meglio in quei luoghi dove si riflette sulla cultura filantropica e la sua evoluzione. Di questo abbiamo già accennato nel punto riguardante il donatore come investitore sociale.

La crisi, soprattutto in Italia, ha portato ad un certo immobilismo generale delle aziende, contravvenendo ai principi per cui, in fase di recessione, bisogna investire nel futuro. Questo stallo ha prodotto un impatto negativo proprio sulla dinamicità delle aziende nel campo della filantropia e della sponsorizzazione sociale. Molte le risposte negative ottenute dalle aziende (anche da alcuni miei colleghi) giustificate con le forti ristrettezze di bilancio, con la crisi economica o, nel migliore dei casi, con la necessità di ripensare le loro strategie

e quindi di attendere la ridefinizione di un quadro strategico di marketing e di comunicazione per rivedere le proposte.

Purtroppo, anche in questo caso, la ricerca non ci aiuta. Noi veramente non sappiamo quanto e come le aziende donano o finanziano e quindi non possiamo neanche valutare quanto il trend sia significativo e soprattutto le ragioni che lo guidano. Si può sospettare che questa sia una reazione contingente e passeggera. Ma a ben vedere sotto le ceneri dei tanti "scusate, adesso non abbiamo soldi" arde viva la brace di ragioni che forse sono più profonde.

Se da un lato è vero che le aziende hanno sposato l'equazione: "filantropismo = disponibilità di ricchezza", mettendo in evidenza una certa debolezza dell'attuale filosofia della Responsabilità sociale di impresa, è altrettanto vero che, in questa rincorsa a "buoni motivi" per donare, le aziende si sono stancate (tanto più in tempo di crisi) di svolgere un ruolo di mero "bancomat" del non profit e del "sociale". Tutte le autorità pubbliche sono oggi pronte ad affermare, che, in tempo di crisi del welfare, sono i finiti i soldi pubblici e che quindi tocca alle aziende sostenere la cultura, lo sport, ecc..... Di fronte a questo atteggiamento un po' miope, l'azienda ha diritto a controbattere che questo "bancomat", oggi, è vuoto e che lo sarà per qualche altro anno.

Negli ultimi due anni è emerso con forza il tema della qualità dei progetti che vengono presentati al mondo delle aziende. Si parla di qualità sia in termini sociali, sia in termini gestionali, sia, infine, in termini di impatto sulle strategie di azienda (sia quelle di business che quelle sociali). Su questo terzo aspetto si potrebbe parlare della capacità dei progetti di generare vere partnership con le aziende.

Tuttavia devo dire con sincerità che analizzando con interesse tutti i modelli di progettazione e promozione elaborati da organizzazioni "intermedie" come Sodalitas (di questo ne parla Zanin nella sua intervista) o da alcune università, destinati al non profit affinché prepari meglio le sue proposte, ho riscontrato che i progetti delle organizzazioni che stavo assistendo erano molto ben congeniati e tarati sull'azienda destinataria. Tuttavia ciò non ha portato ad una maggiore capacità di successo. Certamente ci ha permesso di ricevere molti apprezzamenti per come erano stati pensati e scritti, ma: "ci spiace..... in questo momento.....sa com'è.....sarà per un'altra volta". Sul tema torna con una interpretazione molto interessante e convincente Beatrice Lentati nella sua intervista.

Con questo non voglio dire che la offerta che il non profit fa alle aziende sia complessivamente all'altezza delle loro aspettative e soprattutto in linea con

una cultura filantropica e di responsabilità sociale che credo sia un tantino più avanti di quella che ha il mondo non profit. Almeno in imprenditori e dirigenti di una certa cultura e formazione e di una età più giovane.

Insomma per farla breve, mi sembra che lo stallo nel corporate fund raising sia dovuto anche ad altro.

Questo “altro”, nel bene o nel male è legato al tema delle relazioni. Nel male perché le aziende spesso, pur dichiarando una attenzione alla qualità progettuale, usano come metro di scelta l'esistenza di una relazione di interesse o di altro genere con coloro che chiedono un loro sostegno. Nel bene perché, di fatto, la relazione, anche nel mondo corporate è condizione necessaria per produrre fiducia e condivisione (che poi è alla base della partnership).

Sospetto quindi che ci sia un problema relazionale e di comprensione tra i due mondi.

Prova ne è il fatto che quando la richiesta di fondi avviene lungo un itinerario di costruzione di una relazione che parte da molto prima, ossia dalla reciproca conoscenza, dalla condivisione o, almeno, dal confronto su valori, idee, cultura, ecc., ha maggiori probabilità di successo.

Un caso veramente interessante ci è capitato di recente a Roma con l'Associazione Raggio di Sole che ha ottenuto con relativa facilità un accordo di partnership con una grande catena locale di ipermercati. La partnership ha riguardato, da un punto di vista di fund raising: una donazione di base, una donazione commisurata al numero di scontrini effettuati durante la settimana di Pasqua, l'uso dei supermercati come punto di raccolta di fondi a cura dei volontari; la promozione del 5 per mille presso i punti vendita e l'impegno a sviluppare altre iniziative in futuro che potrebbero riguardare il cause related marketing, piuttosto che il coinvolgimento dei dipendenti. Un'analoga partnership ha riguardato l'Associazione Cesar Onlus con una azienda produttrice di latte e derivati, con forme sostanzialmente simili.

In entrambi i casi i motivi del successo sono stati:

- una relazione già attiva con l'interlocutore da parte di persone della organizzazione;
- un legame della azienda e della organizzazione con il medesimo territorio di riferimento. L'interlocutore era, in entrambi i casi, un decisore e non un funzionario;
- la conoscenza da parte dell'azienda del progetto o della causa della

organizzazione (attraverso l'informazione o la visita presso strutture della organizzazione) che ha permesso di favorire una presa d'atto concreta dell'oggetto al centro della proposta;

- una attenzione ai bisogni dell'azienda chiariti ancora prima della proposta;
- la possibilità per l'azienda di svolgere un ruolo attivo nel progetto o nel programma di raccolta fondi e di rendere questo impegno visibile verso la propria clientela piuttosto che verso il largo pubblico;
- l'aver reso marginali gli aspetti legati al ritorno di immagine e al valore promozionale per l'azienda rispetto alla capacità delle proposte di valorizzare la dimensione della responsabilità sociale.

Quello del peso, talvolta eccessivo, che le relazioni hanno nel processo decisionale ci sembra un tema di grande importanza. Innanzitutto perché, se l'azienda sceglie in base alle relazioni di interesse, allora i nostri competitor (come la pubblica amministrazione, il mondo politico e degli interessi economici, e gli intermediari delle sponsorizzazioni) hanno vita troppo facile rispetto a noi (in questi ultimi tempi abbiamo assistito a molti ministri che vanno in giro a fare i fundraiser dicendo loro alle aziende quali teatri o quali progetti dovevano finanziare. Alla faccia del libero mercato!). In secondo luogo perché per le non profit costruire relazioni con gli uomini d'azienda è difficile proprio perché questi vivono culturalmente e fisicamente, in mondi molto diversi e frequentano posti e amicizie diverse.

Forse è anche per questo che in Italia, così come al livello internazionale, sono nati (a volte sul web) luoghi in cui favorire il matching tra offerta e domanda. Mi sembra che difficilmente però siano riusciti a incrementare realmente il mercato corporate. Anche in questo caso gli intermediari tendono a non avere un ruolo efficace nei processi filantropici.

Certamente il settore non profit, più che la singola organizzazione, dovrebbe avviare, sia a livello nazionale sia a quello locale, una seria politica di relazione strategica con il mondo delle aziende per creare un ambiente favorevole alla ripresa della filantropia, delle sponsorizzazioni sociali e delle partnership magari anche migliorando il sistema di agevolazioni fiscali e di altro genere da parte dello stato.

Bisogna tenere conto che, come traspare da qualche intervista a dirigenti di impresa o da qualche loro intervento nei convegni, il mondo profit non ha sempre una alta opinione del non profit al quale imputa una scarsa qualità progettuale, una difficoltà a rinnovarsi nella cultura e nelle idee e, talvolta, una incapacità ad essere efficaci. Sarà per questo che molte aziende nella propria

responsabilità sociale pensano di fare da sole, tagliando fuori il loro tradizionale interlocutore (alcune aziende lo hanno chiamato neomecenatismo).

Va notato però (Raco) che al livello locale queste dinamiche per così dire critiche del corporate fund raising sono molto attenuate. Lì le relazioni sono più dirette e anche più facili. Certamente bisogna evitare di pensare che gli imprenditori locali siano meno esigenti o abbiano un livello culturale più basso. Al contrario. Hanno ben presente che anche la filantropia deve essere assoggettata a criteri di qualità sociale e progettuale. Il tema mi sembra ben ripreso da Luciano Zanin nella sua intervista. Questa maggiore apertura presente nel livello locale è secondo me una buona notizia visto che sia il non profit che il profit è fatto almeno per l'80% di piccole e medio-piccole organizzazioni, ben radicate sul territorio. In questo contesto la differenza tra cittadino e imprenditore/dirigente è minima. Queste aziende soffrono in modo significativo della crisi che le coinvolge non solo sul piano economico e credo siano alla ricerca di una risposta sistemica che noi dobbiamo aiutarle a trovare

Indicazioni operative

Onestamente, più che indicazioni operative, sono spunti per creare migliori condizioni di relazione tra i due mondi.

È necessario pattuire con le aziende una politica comune di investimento sociale che, da un lato permetta di mantenere un flusso attivo di fondi verso il sociale e quindi verso il non profit ma, dall'altro, offra alle aziende massima efficacia e un ritorno non solo di immagine (che sembra contare sempre meno) ma anche in termini di socialità, di sicurezza sociale, di condizioni per uno sviluppo sociale che sta venendo meno nella nostra società con forti rischi per il futuro sviluppo delle aziende.

L'indicazione operativa che ne emerge è quella di incontrare le aziende subito, non solo per chiedere loro soldi (visto che oggi questo rappresenta un tasto dolente) ma per costruire insieme una politica del finanziamento che dia maggiore soddisfazione anche a loro e le aiuti a non "buttare via" risorse senza ragionare prima sulla strategicità della donazione.

Un'altra indicazione, forse la più importante, è quella di aprire alle piccole aziende locali e alle loro organizzazioni di settore applicando ad esse buona parte dell'approccio che noi dedichiamo agli individui e di cui abbiamo parlato in tutti gli altri punti della survey.

Oggi, è preferibile con pazienza impegnarsi a mettere le basi per costruire, insieme al mondo corporate, partnership di lungo respiro che permettano donazioni meno occasionali e contingenti alla ricchezza delle aziende e più durature e utili.

14. LA LAICIZZAZIONE DEI LASCITI TESTAMENTARI

Quello dei lasciti testamentari sarà nel prossimo futuro uno dei mercati più rilevanti del fundraising al quale le organizzazioni non profit possono accedere.

Questi i risultati di un'autorevole ricerca economica condotta Gian Paolo Barbetta per la Fondazione Cariplo in cui si legge che: "il valore economico dei patrimoni potenzialmente oggetto di lasciti ad istituzioni di beneficenza nel periodo 2004-2020 si può stimare in circa 105 miliardi di euro, con riferimento all'intero paese. Tali valori economici si riferiscono ai patrimoni di circa 340 mila famiglie (che non hanno figli e parenti, conviventi al momento della morte) per quanto riguarda il dato nazionale, e circa 46 mila famiglie, con riferimento al dato lombardo. Le stime intermedie al 2010 evidenziano invece valori pari, rispettivamente, a circa 13 miliardi a livello nazionale (63 mila famiglie) e a 2,9 miliardi a livello regionale (9.400 famiglie)⁴⁵.

Tali dati rappresentano un forte incentivo per incrementare la comunicazione da parte delle organizzazioni non profit italiane sui lasciti.

Una prova di questo è che in Italia negli ultimi anni per diverse organizzazioni i fondi raccolti attraverso i lasciti testamentari, cominciano a diventare una fonte consistente rispetto al totale raccolto (per alcune circa il 10% delle entrate complessive, ma per altre ancora di più). Per avere un'idea concreta di quanto sia importante l'ammontare di fondi proveniente dalle eredità è sufficiente osservare la voce corrispondente nei bilanci di alcune organizzazioni non profit italiane. Ad esempio la Lega del Filo d'Oro nel 2009 ha raccolto più di 10 milioni di euro; l'Unicef 7,7; Medici Senza Frontiere 3,7; l'Associazione Italiana Sclerosi Multipla 2,1.

Questa "scoperta" (perché va detto che la gran parte del non profit viveva nella totale inconsapevolezza dell'esistenza di questo tesoro) pur non rappresentando

⁴⁵ I dati sono tratti dalla ricerca "Il valore potenziale dei lasciti di beneficenza" realizzata da G.P. Barbetta, P. Canino e S. Cima per la Fondazione Cariplo nel 2009.

un fenomeno da studiare, rappresenta sicuramente uno scenario di sviluppo. Più che discutere di lasciti, bisogna praticarli. Punto.

Certamente possiamo notare un trend, per quanto dovrebbe essere convalidato da ricerche scientifiche che a tale proposito, almeno in Italia non esistono, e cioè che è in atto un processo di laicizzazione lasciti testamentari.

Da un lato vi è uno svincolarsi (seppure parziale) dai canali religiosi che hanno tradizionalmente convogliato il flusso di queste risorse. Questo in linea con il processo di laicizzazione in atto nella società e che riguarda diversi aspetti del vivere umano, incluso la gestione della morte.

Dall'altro lato ci sono processi che riguardano aspetti sociografici e culturali di un target sempre più esteso di persone (1/3 della popolazione) che vive più a lungo, mantenendo però un certo livello di attivismo culturale e sociale, che per diverse ragioni dispone delle proprie ricchezze in modo più libero dai vincoli familiari e sociali, che probabilmente ha meno remore e vergogne nel trattare le questioni che riguardano la morte e che, essendo socialmente più sensibile, può mettere in connessione le due cose: la fine della vita e il senso che questo ha e i problemi sociali.

Secondo Radcliff, uno dei massimi esperti di legacy; al 70% dei donatori lascerebbe in testamento qualcosa alle non profit se chiesto in adeguata maniera, mentre oggi solo il 5% di questi effettivamente lo fa⁴⁶. Questo vuol dire che c'è uno spazio incredibile di sviluppo nella raccolta fondi.

Indicazioni operative

Due sole abbastanza evidenti:

- investire subito in programmi e campagne lasciti dotandosi di una capacità di analisi dei propri database donatori al fine di individuare i target candidati
- formare il proprio personale su una materia che è ancora largamente sconosciuta sia sotto il profilo di fund raising sia sotto quello legale, sia, infine sotto quello culturale e sociale e che non ci mette in grado di saper chiedere con efficacia ai donatori di effettuare lasciti testamentari.

⁴⁶ Il dato emerge da focus group che Radcliff ha tenuto con donatori potenziali candidati a effettuare lasciti. Per approfondire si veda www.actionplanning.co.uk/legacies.pdf

IL FUNDRAISING DI DOMANI NE PARLIAMO CON

VALERIO MELANDRI

Presidente del Festival del Fundraising e direttore del Master di fundraising

Come giudichi i fenomeni che emergono dalla survey?

Sono tutti abbastanza interessanti. Mi ha colpito in particolare il fenomeno riguardante la polarizzazione dei modelli di organizzazioni. La tendenza per cui i modelli più a rischio sono quelli delle organizzazioni medie mi sembra vera. Questo fenomeno però richiede da parte delle organizzazioni e del mondo non profit di uscire dalla logica per cui non si può investire in fund raising sia per ragioni economiche che per ragioni diciamo così etiche. Il blocco agli investimenti (che riguarda soprattutto le medie organizzazioni) è il vero limite del fund raising. Così andremo sempre più verso una polarizzazione dei modelli sostenibili per cui i piccolini se la caveranno sempre facendosi dare una mano, con raccolte sporadiche al limite della questua. I grandi rafforzeranno le strategie di mass marketing e di comunicazione di massa occupando sempre di più il mercato delle donazioni e quello corporate.

Certo oltre alla volontà di investire delle organizzazioni gioca molto in Italia il fatto che non c'è una cultura liberale sul fund raising. Ci sono vincoli informali che riguardano proprio l'eticità di investire in fund raising, oppure l'idea che donando alle piccole organizzazioni si va a sostenere qualcosa di inutile ed inefficace (come nel caso di qualcuno che inizia a dire che bisognerebbe vietare la pubblicità sul 5 per mille). In realtà in questo modo andrebbero solo alle più conosciute e si manterrebbe lo status quo.

In molti punti si parla del recupero o della importanza della comunicazione sincera, vera, o di rapporti fiduciari e diretti con il donatore. Questo fattore è diventato essenziale per il fund raising. Non è che prima non fosse importante. Semplicemente non c'era proprio. Ma su questo è opportuno qualche

chiarimento. Io non credo si possa parlare di un rapporto vero e di uno falso. Un rapporto o esiste o non esiste. Quindi effettivamente riscoprire il significato del rapporto, della parola relazione non è un fatto strumentale al fund raising. Non può esistere un rapporto “solo” strumentale. È paradossale che questo aspetto della comunicazione e delle relazioni sia stato compreso prima e di più dal mondo profit (per il quale la relazionalità personale non è proprio naturale) che dal mondo non profit che ha nel fattore umano uno dei suoi punti caratteristici di forza.

Di grande importanza mi sembra il fenomeno della crescita dei lasciti testamentari e lo sganciamento di questi dai classici canali religiosi. Tuttavia è bene comprendere che si tratta di un trend che avrà effetti forti nell’arco di 10-20 anni.

Cosa aggiungereesti?

Sicuramente un aspetto che riguarda specificamente il contesto italiano. Oggi siamo in Italia ad un punto di svolta. O le organizzazioni, il settore e lo stesso mondo istituzionale guarda al fund raising come fattore essenziale di sviluppo, così come lo è il marketing e le strategie finanziarie per una impresa profit, oppure noi continueremo a vivacchiare e non molto di più. Vorrei fare una serie di esempi in tal senso.

Primo. Gli stipendi delle persone che lavorano nel non profit sono fino a 6 volte inferiori a quelli percepiti da figure analoghe nel mondo profit. E quindi è evidente che i talenti non vengono nel mondo non profit ma continuano ad andare là dove sono più valorizzati. È vero che i soldi non sono tutto, ma sono anche la valorizzazione della professionalità delle persone. Quella professionalità che può fare la differenza nella competizione. Questo tipo di blocco etico (prodotto non tanto dai dirigenti del non profit ma anche dall’ambiente esterno) secondo me discrimina e non favorisce lo sviluppo e l’avanzata del non profit.

Secondo. La comunicazione pubblicitaria e l’uso del marketing intesa spesso come una pratica poco etica. Ma nella società di massa le persone si indirizzano verso organizzazioni, marchi, attività che sono conosciute e di cui sanno. Se noi non riusciamo a farci vedere e non riusciamo ad aver uno spazio di visibilità è molto difficile che uno possa fare raccolta fondi. In Italia oggi il PIL sta crescendo più velocemente di quanto crescono in percentuale le donazioni quindi significa che le persone sono sempre più ricche (nonostante quello che si possa pensare) ma le donazioni non aumentano di conseguenza. Questo non indica che le persone sono più egoiste. Secondo me questo vuol dire che noi non riusciamo a stare in modo efficace laddove le persone decidono cosa fare della loro ricchezza. Mentre il mondo del consumo è in grado di essere efficace in questo processo. Se noi vogliamo iniziare a prendere spazi di reddito dei consumatori è necessario che la comunicazione aumenti e che l’uso del marketing nel non profit non sia

sottoposto a una tagliola etica così come è sottoposto adesso. Perché vero che se uno prova ad andare un po’ più forte in promozione, pubblicità e fund raising tutti quanti iniziano a dire: “guarda come sprecano i soldi. Guarda questi qua come stanno sciupando il denaro al posto di aiutare i progetti”.

Terzo. Di conseguenza ci vuole un libero mercato del fund raising, con meno vincoli. Bisogna smetterla con questa storia del troppo peso dei costi di struttura. Per dirla fuori dai denti. Mi sembra paradossale che l’unica cosa che il donatore vuole sapere circa la sua donazione è quanto vada alle spese generali e quanto vada al progetto. Tale questione noi la poniamo oggi solo al non profit. In tutti gli altri casi invece è lecito pensare che quello che conta è il risultato, l’efficacia. Mentre da noi contano di più i costi generali. Io non vado a comprare un computer e vado a chiedere a Steve Jobs quanto è il costo generale per produrre quel computer ma voglio che il computer funzioni bene.. Ma il donatore e i nostri interlocutori la pensano così perché li abbiamo abituati a pensare così. E perché l’unica cosa che gli comunichiamo è il nostro bilancio contabile e gestionale. Così i donatori pensano che le buone non profit sono quelle che spendono poco in gestione, ma che magari danno da mangiare nella loro mensa per i bambini merendine scadenti, brodo annacquato o cibo freddo per abbassare i costi. Insomma nessuno guarda più i risultati. In questo neanche i “watchdog”, gli organi di controllo, ci stanno aiutando perché l’Agenzia delle Onlus o l’Istituto italiano della donazione non stanno facendo un lavoro per cambiare questo atteggiamento. Tenendo conto poi che cambiare in termini di bilancio il rapporto tra costi di struttura e costi di produzione è una delle cose più facili, per cui questa tendenza è quasi un incentivo a dire delle balle.

In pratica c’è un blocco etico. Se la Apple fa il 7% di ritorno sugli investimenti è champagne se noi non facciamo il 70% siamo sotto l’occhio dell’Agenzia delle Onlus. Questa tendenza avrà effetti devastanti, perché in questo modo non possiamo avere una visione di lungo periodo, ma abbiamo soltanto il concetto di costo e non di investimento.

Facendo un po’ di calcoli dobbiamo prendere atto nella produzione del PIL il rapporto tra non profit e profit è di 1 a 30, nel senso che il primo ne produce il 2% e il secondo ne produce il 60%. Se prendiamo i dati degli investimenti pubblicitari, questo rapporto è 1 a 3.000, nel senso che il primo spende più o meno 4 milioni di euro milioni e il secondo investe circa 12 miliardi.

Tre cose da fare subito?

Educare i fundraiser a comunicare ai donatori i risultati e meno i bilanci contabili. Bisogna disintossicare i donatori da una comunicazione facilona tutta dedicata ai costi di struttura e ai costi di progetto. Bisogna iniziare a dire la verità su quello

che facciamo avendo come punto di riferimento della valutazione i risultati della nostra azione. Questa disintossicazione non potrà che fare aumentare la libertà di spesa e quindi la capacità di far fruttare meglio i soldi dei donatori.

Di conseguenza, bisogna imparare a rendicontare socialmente. Attenzione, però: se pensiamo di fare questo con i bilanci di missione così come vengono fatti oggi, non ci siamo! I bilanci di missione vanno comunicati in un modo “tipo iTunes” cioè in un modo facile da capire, semplice, bello, divertente come può essere iTunes, allora avrebbe una sua efficacia.

Per come sono fatti e comunicati oggi gli annual report o i bilanci di missione sono pubblicazioni buone per raddrizzare i tavoli che hanno una gamba più corta.

La terza cosa da fare subito è quella liberare il mercato del fund raising da vincoli e regole paradossali. E questo è un impegno soprattutto del mondo della politica. Se si vuole costruire un rapporto migliore con i donatori allora noi dobbiamo poter avere i nomi di coloro che destinato il 5 per mille, così come il nome di coloro che fanno gli SMS solidali, per non parlare delle tariffe postali. Questo solo per citare alcune cose. Il potere di lobbying del non profit rispetto a queste cose è pari a zero. E l’Agenzia delle Onlus non ci aiuta in questo. Anzi, quando inserisce nelle linee guida delle raccolta fondi il criterio per cui il rapporto costi/ricavi nel fund raising deve essere 30/70, di fatto danneggia il sistema perché non tiene conto delle caratteristiche organizzative di un ente, della sua storia, del tipo di causa sociale sostenuta, del tipo di finanziamenti che si ricevono, ecc. Da questo punto di vista sarebbe necessario elaborare più che un vincolo, un algoritmo che tenga conto di più fattori.

BEATRICE LENTATI ⁴⁷

Consulente e formatore di Raccolta Fondi

Come giudichi i fenomeni che emergono dalla survey?

Mi sembrano tutti, a loro modo, interessanti per cui vorrei aggiungere qualche notazione su alcuni di essi.

Il fenomeno che mi colpisce di più è quello del community fund raising. Credo che effettivamente vi sia un rafforzamento della dimensione comunitaria del fund raising. E questo porterà probabilmente ad una ripresa di forza delle cause

⁴⁷ Beatrice Lentati è stata fondatrice, promotore e membro del CD di European Fundraising Association EFA, The Resource Alliance di cui è Ambassador per l’International Fundraising Congress e di EuConsult. Vice presidente e past president di Assif nei due mandati coperti.

sociali che riguardano cose vicine ai membri della comunità come la scuola e le iniziative civiche in generale. Direi che questa è una riflessione da fare soprattutto per le grandi organizzazioni che potrebbero vedersi venir meno delle fette di donazione. Forse questo spostamento verso le cause “territoriali” e di comunità appare già dagli ultimi risultati del 5 per mille. Ma potrebbe essere vero anche per i lasciti e per altri tipi di donazioni.

Il secondo è quello dei donatori investitori sociali e che potremmo chiamare anche donatori responsabili. Io dico che essendo dei donatori che vogliono investire, sono consapevoli e pur essendo generosi ed avendo le “motivazioni del cuore” sono molto più critici ed osservano quello che fanno le associazioni. Se questo fenomeno, da un lato, può rappresentare un rischio (nel senso che potrebbero essere più propensi a contrarre le loro donazioni), è anche una grande opportunità per quelle organizzazioni che hanno intenzione seriamente di rendicontare le loro azioni. Per altro questa spinta dal basso (ossia da parte dei donatori) a essere più trasparenti e a rendere conto potrebbe essere il migliore incentivo alla trasparenza. Fino a che ti obbligano con leggi e regole rendiconti un po’ forzatamente, ma se te lo dice il tuo donatore, diventi sicuramente molto più attento.

Mi trovo totalmente in linea con il fenomeno del fund raising al femminile. In fondo la donna c’è sempre stata, compariva un po’ meno come donatrice perché non aveva lei il portafoglio in mano. Prima gestiva dei soldi che erano i residui del marito. Ora ovviamente è diventata attrice della donazione e risulta molto importante la donna nei testamenti in quanto è più longeva. E quindi le donne sono le nostre interlocutrici privilegiate del futuro.

Sulla tendenza dei bambini ad avere un ruolo importante nel fund raising vorrei aggiungere che questa potrebbe essere una grande opportunità per il non profit a patto di prestare una attenzione particolare al mondo della scuola. Penso alle tante associazioni che lavorano in questo contesto. Dal momento che l’atto del donare è la conseguenza proprio di una azione di informazione e di educazione e di sensibilizzazione sui temi trattati è fondamentale incominciare a sensibilizzare i giovani che poi diventeranno i donatori di diverse Cause. Sono anche convinta che l’atto della donazione, come l’attività di volontariato, prima lo fai e più resterà come tratto del tuo comportamento futuro.

L’uso delle nuove tecnologie sarà sicuramente una condizione sempre più essenziale per il successo del fund raising, non tanto (e non solo) per raccogliere fondi - per adesso - ma per informare, educare e sensibilizzare. La mia sensazione però è che ci sia ancora molto da lavorare. Tutti noi fundraiser più o meno sappiamo cosa è un sito però mi rendo conto della differenza esistente tra che

sa usare questi strumenti bene, in chiave di marketing e di comunicazione e chi invece li usa come delle vetrine autoreferenziali e statiche. E quindi è bene che i fundraiser approfondiscano le loro conoscenze in materia in modo altamente professionale molto presto. Chi perde il treno oggi resta indietro per sempre.

Sul fenomeno del neofilantropismo, che ha una matrice molto statunitense, va fatta qualche precisazione. In effetti vi è una tendenza da parte delle persone ricche di rendersi imprenditori nel campo del sociale mettendo a frutto le loro risorse. Tuttavia mi sembra che esistano due approcci: l'uno utilitaristico, legato soprattutto alla leva della defiscalizzazione ed un'altra più genuina, legata principalmente alla cultura e alla sensibilità dei filantropi. Entrambi i tipi di filantropi oggi tendono ad agire in proprio più che come finanziatori, apportando anche un certo contenuto e spessore imprenditoriale nelle attività sociali. Tuttavia spesso sono privi di una conoscenza vera del sociale tale da spingerli a fare le scelte migliori. Spesso danno vita ad organizzazioni che sono il doppio di altre già esistenti mentre potrebbero rinforzare quello che esista già, non solo con capacità economiche ma anche organizzative, manageriali e imprenditoriali. E questo deve spingere le organizzazioni non profit a vedere i "neo-filantropi" non tanto come meri donatori ma come investitori importanti su progetti comuni.

Circa il corporate fund raising a me sembra che lo scenario sia meno negativo di quello che emerge dalla survey. È vero le aziende in questo momento hanno difficoltà però quello che ho riscontrato io è che, all'interno delle aziende, ci sono sempre più persone e quadri intermedi giovani che sono assolutamente interessati a mettere in relazione la responsabilità sociale con il mondo non profit. Spesso però questa apertura si scontra con il livello degli alti dirigenti cui spetta la decisione di erogare fondi e che il più delle volte tiene conto solo del proprio punto di vista magari facendo riferimento soprattutto al proprio sistema di relazioni piuttosto che di una visione strategica del rapporto con il non profit. Mi è capitato spesso di portare alle aziende progetti con grandi affinità con i loro valori, di trovare manager molto convinti della bontà della proposta e che tuttavia, si sono scontrati con il parere della governance o del loro superiore che hanno scelto organizzazioni di "amici", legate a personaggi VIP, o a testimonial particolari e con criteri assolutamente soggettivi e poco professionali. Credo comunque che vi sia un cambio generazionale in atto e che continuando a "seminare" ci saranno nuove prospettive per il futuro. Quindi è importante costruire la relazione, con pazienza, valorizzando il personale dell'azienda più attento e aperto al non profit, trasferendo know how e valori fino a farli diventare loro e della loro azienda/marca/prodotto.

Lascio alle donazioni testamentarie l'ultima parola, perché credo che i lasciti siano il futuro del fund raising, almeno per i prossimi 10/20 anni. Si tratta di un potenziale enorme che richiede degli investimenti e un po' di tempo per vedere i risultati. Ma gli investimenti che si devono fare sono modesti rispetto ai potenziali risultati. Ci sono un po' di resistenze con le quali bisogna combattere. La prima è far passare l'idea nei "board" delle organizzazioni che è efficace fare un investimento che magari pagherà soltanto fra 3-5 anni (magari quando il Board sarà cambiato!). L'altra resistenza è culturale. Nel nostro Paese parlare di testamenti pubblicamente e apertamente è ancora un po' difficile. Tuttavia il dato dell'aumento significativo dei lasciti destinati alle non profit fa pensare che questo ostacolo abbia un peso sempre minore. Io però non penso che il fenomeno dei lasciti si sia eccessivamente laicizzato. La Chiesa mantiene la sua posizione e ha comunque un peso enorme e crescente in questo "mercato". Il fatto importante è che sono aumentate le persone che intendono fare un lascito per una causa sociale. Si stima che il 70% dei fondi potenzialmente destinabili attraverso lasciti non abbia trovato ancora una collocazione finale. Pertanto potranno beneficiarne più facilmente quelle organizzazioni che si sono già attivate o che si muoveranno subito in tal senso.

Un'altra cosa che va detta è che è vero che le associazioni grandi che si sono mosse e hanno fatto campagne hanno avuto risultati ottimi, ma appena le associazioni più piccole e magari più radicate nella comunità si muoveranno in maniera adeguata sicuramente otterranno buoni risultati accaparrandosi qualche fetta oggi destinata a grandi Cause come avviene per il 5x1000.

Cosa aggiungeresti?

C'è un fenomeno che mi colpisce molto. Si nota sempre più un passaggio di quadri medio-alti del mondo profit verso organizzazioni non profit. Visto che è difficile trovare fundraiser con determinati skill, si passa direttamente alle persone che vengono dal mondo delle aziende che oltre ad avere grandi competenze, sanno lavorare in team in un contesto aziendale e che tutto sommato hanno le basi e non ci mettono molto ad imparare a fare fund raising. Questa è una tendenza che deve suonare come un campanello di allarme per i fundraiser italiani. L'idea che dopo il liceo e l'università fai un paio di corsi sul fund raising per poi entrare in questo mondo è una idea sbagliata e limitativa. In questo modo si entra in una ONP ma è difficile crescere e sviluppare la propria professionalità perché mancano delle solide conoscenze non solo di fund raising. Bisogna investire molto di più in formazione e pratica professionale che faranno sempre più la differenza per coloro che vogliono affermarsi in questo mondo. Non è un caso che anche piccole organizzazioni internazionali, grazie ad un approccio molto professionale, sono sbarcate senza grandi problemi in Italia creandosi uno spazio molto rilevante nel campo del fund raising.

La seconda cosa che aggiungerei, anche se tra le righe è presente nella Survey, è che il futuro del fund raising è legato anche alla capacità di rispolverare tutti gli strumenti del direct marketing che sono rimasti in secondo piano durante la stagione del direct mail. È vero che la relazione diretta con il donatore è diventata sempre più importante. Ma questa importanza è sempre stata al centro del direct marketing. Credo che molti strumenti già conosciuti come il telefono, la visita, gli incontri collettivi, ecc... vadano ripresi chiaramente dando loro il contenuto tecnico e professionale necessario a renderli strumenti efficaci. Anche internet va visto in questa ottica di marketing. Quando tu pensi all'uso dello strumento internet devi pensare a che cosa vuoi ottenere, quali sono i tuoi obiettivi. Devi farlo in un ottica di marketing e quindi trovare il tuo target, capire che cosa gli vuoi proporre, e poi fare operazioni che ti permettano di raggiungere il tuo obiettivo.

Tre cose da fare subito?

Fare uno o più viaggi all'estero a Londra, in Germania o negli USA e andare a vedere quello che fanno i sistemi più avanzati del nostro. Un bel viaggio che apra la mente e che faccia capire che noi siamo ancora molto piccoli sia come capacità professionale sia come visione e che per quanto stiamo facendo bene, abbiamo bisogno di imparare ancora molto.

La seconda è di avere la curiosità di imparare perché secondo me uno dei difetti che abbiamo noi italiani è di pensare di sapere già tutto. Nel bagaglio di un buon fundraiser ci devono essere la curiosità e lo studio e il desiderio di scambio. Saper cercare il nuovo e non aspettare l'imboccata di qualcun altro. Di materiale in giro per il mondo ce n'è tantissimo, ma te lo devi andare a cercare. La curiosità e il desiderio di saperne di più non devono smettere di essere parte della quotidianità di un fundraiser. Bisogna sempre guardare ciò che fanno gli altri, sia nel profit che nel non profit, per scovare idee e tecniche che, adattate alla propria realtà, possono fare la differenza.

Rispetto ai temi emersi dalla survey, senza dubbio raccomanderei di avviare subito strategie e azioni nel settore dei lasciti testamentari con pazienza e lungimiranza. Qui c'è il futuro di molte buone Cause!

A questo suggerimento ne aggiungerei un ultimo che si sposa in particolare con questo tema: le organizzazioni italiane devono lavorare e collaborare di più tra di loro! E questo credo sia un fatto fondamentale e strategico per l'intero settore non profit!!!

LUCIANO ZANIN

Consulente di fundraising

Come giudichi i fenomeni rilevati nella survey?

Finalmente... Ritengo che questa Survey dia una base teorica e condivisa a quegli elementi che saranno costitutivi del fund raising che verrà. Hanno preso forma aspetti che prima erano relegati a intuizioni, impressioni, come quella di Massimo Coen Cagli che da sempre ritiene che il donatore sia soprattutto un investitore sociale. Nella Survey questi aspetti dimostrano di essere fenomeni consolidati. Così come la relazione, la prossimità, il valore della comunità che penso siano caratteristiche peculiari di un "fund raising all'italiana".

Nel complesso mi sembrano fenomeni che sono il sintomo di un mondo che sta cambiando perché mettendoli in una sequenza logica, ne esce l'immagine di un donatore sempre più preparato e autonomo nelle sue scelte, il che richiede un investimento nella relazione e nella personalizzazione della proposta, soprattutto a livello locale, quindi quello più vicino.

Questo apre uno scenario di sviluppo per le organizzazioni territoriali, anche se di piccole dimensioni. A livello locale, come in quello nazionale, la differenza spesso la fanno i medio-grandi donatori, ma questi sembrano molto persuasi dalla vicinanza della buona causa. Forse sono meno interessati al brand di una organizzazione o alle sue dimensioni e più interessati al contesto locale di azione della organizzazione. Fatto sta, comunque, che la relazione diventa il ponte attraverso il quale la donazione transita e non lo strumento con il quale la sollecitazione viene attuata.

Il fatto che il donatore diventi sempre più preparato ed evoluto (investitore sociale, dotato di uno spirito critico) fa sì che il fundraiser o l'organizzazione che mette in atto una relazione di donazione devono anch'essi essere molto più preparati per rispondere alle nuove esigenze e alle aspettative dell'interlocutore, quindi per non deluderlo.

A questa esigenza viene in soccorso, almeno in parte, il fenomeno della femminilizzazione del fund raising. Anche io sono convinto che le donne siano più innovative dei maschi che tendono ad essere un po' più conservatori nelle modalità e anche meno creativi e meno aperti alla fantasia. Credo quindi che con un donatore più esigente una fundraiser donna ha qualche chance in più. Poi ci sono ovviamente donne e donne (come ci sono uomini e uomini) e non bisogna generalizzare.

A me sembra che il fund raising avrà sempre più due dimensioni: una internazionale ed una locale ed è in questa seconda che, per quanto riguarda l'Italia, credo ci sarà maggior sviluppo. Non possiedo dati oggettivi, ma lo vedo tutti i giorni con i miei occhi. A livello macro sia l'offerta - ovvero il numero delle organizzazioni presenti - sia la complessità degli strumenti messi in atto fa sì che

non ci siano grandissime novità per il donatore. Quindi le grandi organizzazioni non governative o della ricerca medico-scientifica tenderanno ad avere una posizione stabile sul mercato e dovranno anche lavorare molto per mantenerla. Sicuramente avranno qualche strumento in più ed anche più sofisticato, ma lo spazio dedicato alla loro causa sociale ormai credo sia definito, mentre a livello locale c'è fermento, un numero molto elevato di organizzazioni che devono fare di necessità virtù e che si stanno ingegnando per far valere la loro causa sui mercati locali del fund raising.

Come libero professionista mi trovo sempre di più a far fare fund raising ad organizzazioni che fino a ieri non lo facevano. Un mercato che fino a soli 5 anni fa non c'era o era del tutto marginale e non è più dilettantistico, ma comincia a professionalizzarsi. Si ha sempre un'immagine non strutturata del livello locale del fund raising, ma l'azione di formazione perpetuata negli ultimi anni ha cambiato il panorama prima legato esclusivamente alla benevolenza, al passa-parola e alle relazioni di buon vicinato. Al contrario invece, ora si va strutturando, richiede professionalità e organizzazioni in grado di sostenere relazioni complesse con il donatore, almeno nel medio periodo. Questo mercato ha un asset fondamentale: la relazione con il donatore non viene mediata da uno strumento tecnico, ma è diretta, reale. E questo è quello che serve per persuadere un donatore ad accogliere una buona causa. Le emozioni, le suggestioni, questi sono i fattori di scelta. Lo si nota chiaramente anche nella pubblicità del organizzazioni for profit. Ad esempio, i concessionari di automobili sostengono che quando un cliente va a comprare un'auto ha già tutte le informazioni. Ma allora perché va al negozio? Perché cerca un rapporto vero, vuole toccare con mano, verificare se quello che ha visto su internet piuttosto che in tv è vero, è coerente e poi dopo decide il suo acquisto. Avviene la stessa cosa nel non profit. Noi non abbiamo prodotti, ma valori, buone cause e quindi ancor più la relazione diventa il ponte tra loro e la donazione e non può che essere diretta. Questo mercato del fund raising sta crescendo. Anche se spesso presenta una dimensione sfugge alle statistiche e alle ricerche perché si muove con canali non sempre codificati.

Per quanto riguarda l'evoluzione del corporate fund raising, recentemente sono stato ad un convegno di Sodalitas che ha presentato il "Sodalitas Social innovation", un sistema di perfezionamento delle proposte che le organizzazioni rivolgono alle imprese, fondato su 5 punti di efficienza e 5 di efficacia. È solo l'ultimo sintomo, in ordine di tempo, del fatto che le aziende si aspettano qualcosa di più da noi. Per alcuni aspetti le imprese dimostrano di essere più avanti rispetto alla offerta che il non profit riesce a dare loro. E infatti questa iniziativa si basa proprio sul fatto che le aziende manifestano la scarsa qualità progettuale delle proposte ricevute.

Ogni azienda, al di là degli strumenti classici di sostegno, richiede azioni

specifiche, particolari, pensate per le proprie esigenze, che spesso non sono commerciali, ma più legate ai propri valori e a quelli dei loro prodotti e alla loro responsabilità sociale. Questo aspetto deve essere colto e a livello locale, viene anche amplificato.

Quindi mi sembra necessario che per far riprendere il mercato corporate dobbiamo studiare e conoscere di più e meglio le aziende. Spesso pensiamo che le aziende locali, quando intessono un rapporto con il non profit, siano interessate ad aspetti che invece risultano marginali. Le aziende se vogliono pubblicità, se vogliono lanciare un prodotto, se vogliono fare comunicazione, se la comprano, sono abituate a farlo. Il non profit, a livello territoriale non è interessante, perché spesso non coincide con i mercati di riferimento. Può esserlo invece come partner con il quale condividere valori.

C'è un grande spazio per lavorare con le aziende, ma dobbiamo tararci su una lunghezza d'onda diversa. Un esempio: abbiamo fatto un incontro qualche giorno fa con una azienda di giocattoli di qualità per presentare loro una cooperativa che realizza rassegne di teatro per ragazzi e per bambini, quindi perfetta per loro. E l'azienda ci ha risposto che è interessata, ma non alla pubblicità, ma piuttosto ad una partnership attraverso la quale utilizzare i loro prodotti negli spettacoli, animare i loro negozi presentarsi insieme alla comunità. Su questo sono interessati a dialogare e a cercare soluzioni innovative.

Se non cambiamo atteggiamento con le imprese, va a finire che loro si creeranno il "loro nonprofit" come succede a volte con le fondazioni di impresa.

Cosa aggiungeresti?

Direi nulla. Sono 16 punti che racchiudono le principali tendenze in atto.

Accentuerei però il tema della trasparenza e della rendicontazione. Questi possibili scenari di crescita, soprattutto al livello locale, richiedono che il non profit sia pronto, capace e disponibile a rendicontare, a garantire una propria accountability. Non basta la relazione, di cui abbiamo parlato in precedenza, per creare fiducia. Serve anche e soprattutto fare bene le cose e valutarlo insieme agli interlocutori. Da questo punto di vista credo che ci sarà una bella selezione naturale. Il che non guasta.

Tre cose da fare assolutamente?

Ne dico qualcuna in più.

Investire in risorse umane e conoscenze per rispondere alla crescente ed inevitabile competizione. Il livello di investimento delle organizzazioni non profit farà la differenza nei prossimi anni. Chi conosce e ricerca, sopravvive; chi vive a rimorchio e non si innova, è probabilmente destinato a soccombere o ad avere un ruolo marginale. È inutile far finta che non vi sia competizione nel nostro settore, c'è eccome, ma questo non è un difetto, se spinge al miglioramento del

sistema.

Concedersi la possibilità di immaginare che qualcosa di diverso è possibile. Che vuol dire aprire la nostra mente a qualcosa che non sappiamo bene ancora cosa possa essere di preciso. Mi sembra peraltro che è quello che emerge dalla Survey: uno scenario di forte innovazione, ma ancora tutto da costruire e dagli esiti incerti. Dobbiamo rischiare. Sia come fundraiser che come organizzazioni. Altrimenti perché facciamo questo lavoro?

Dobbiamo essere più smaliziati. Questo mondo del fund raising dipinto a tinte rosa e pieno di buonismo rischia di dimostrarsi incoerente con la realtà. Intendo dire che dobbiamo parlare più francamente di soldi. Un consulente in fund raising, libero professionista, deve sapere che per produrre 100 deve investire almeno 25; e del 100 che produrrà a lui rimarrà in tasca un 25-30%.

Un lavoro per essere considerato tale deve dare la possibilità a chi lo esercita di vivere dignitosamente, deve essere sostenibile. È un mondo (come tanti altri) fatto di sudore e sangue. Non è né meglio né peggio di tanti altri lavori, bisogna smitizzarlo un pochino e renderlo più reale.

Non c'è cambiamento senza fatica e non c'è innovazione senza fatica. Il fundraiser è un grande innovatore e chi pensa di poterlo fare senza fatica, probabilmente dovrà cambiare mestiere.

Promuovere il volontariato del fund raising. Ossia far fare fund raising ai volontari. Il 95% dei volontari operano solo sui progetti. Mentre nel resto del mondo molti di questi fanno anche attività di fund raising. Se vogliamo raccogliere la forza della relazione, della prossimità del radicamento, della fiducia, dobbiamo fare questo passaggio. Credo che sia per questo che molte organizzazioni si siano dotate di gruppi di appoggio.

Le organizzazioni di secondo livello, come i CSV che raccolgono un'area di 15.000 piccole organizzazioni che hanno un bisogno spasmodico di fund raising, devono avviare urgentemente una politica di sostegno, di formazione, di accompagnamento per il fund raising delle piccole organizzazioni. Un discorso analogo vale per le altre organizzazioni che sono più vicine alla comunità: le cooperative sociali, le fondazioni di comunità, i comitati locali delle organizzazioni nazionali.

Infine, e parlo ai consulenti e alle strutture di assistenza al fund raising, dobbiamo impegnarci subito per far cambiare la cultura del fund raising nel corpo del nonprofit. Soprattutto pensando alle organizzazioni piccole e medie. Prima di offrire loro i servizi dobbiamo aiutarli a riceverli nel modo migliore. Questo richiede una azione che viene prima della vendita dei servizi. È un investimento essenziale. È il valore aggiunto del nostro lavoro di esperti ed è un valore che ci ripagherà attraverso la crescita del sistema complessivo e non produrre solo

splendide ma isolate eccellenze.

Altrimenti non ci sarà un grande futuro per la consulenza. Come disse una volta Beatrice Lentati: "Non siamo agenzie di raccolta fondi, siamo fundraiser": Siamo dei portatori di innovazione e promotori del cambiamento nelle organizzazioni. Dobbiamo innovare metodi e strumenti, il fine ultimo invece è sempre lo stesso: cambiare il mondo!

FRANCESCA ZAGNI

Docente e consulente strategico per il fundraising,
presidente dell'Assif

Come giudichi i fenomeni rilevati dalla survey?

Innanzitutto due annotazioni di carattere generale. Alcuni fenomeni non mi sembrano una grande novità. Come il community fund raising, la forza delle relazioni personali, la prossimità e il radicamento con il donatore, che poi porta allo strumento già conosciuto da anni quello dei gruppi di appoggio ed altri ancora. Certamente possono aver assunto di recente caratteristiche diverse, o, comunque una accelerazione. Tuttavia ci riportano ad alcuni principi essenziali del fund raising che mi sembrano validi in ogni tempo.

La seconda è che ogni fenomeno rilevato avrebbe bisogno, per essere colto come una vera opportunità, di una rigorosa base di dati scientifici frutto di ricerca, per esempio, nel caso della tendenza dei donatori a comportarsi come investitori sociali, o, come nell'applicazione delle nuove tecnologie e della loro efficacia per il fund raising (penso all'aspetto economico in senso stretto). Questo mi porta a sottolineare ancora una volta l'importanza della ricerca scientifica sul fund raising e sulla donazione che pure viene richiamata nella survey.

Più nel dettaglio vorrei notare alcune cose.

Sul network fund raising volevo far notare che le sue basi sono sempre stati le fondamenta di tutto il fund raising. È così che abbiamo iniziato, a partire dal parroco che comincia con un contatto per dare vita alla comunità parrocchiale e coinvolgerla a 360°. Negli anni, questo principio che era basato semplicemente sull'empirismo si è evoluto anche in relazione al cambiamento della società, generando numerosi network.

Alla base del network fund raising c'è la capacità di coinvolgere le persone, ossia il people raising: una premessa necessaria del fund raising. Rispetto alla mia esperienza di consulenza e formazione, questo coinvolgimento,

sembra funzioni, con maggiore presa, su tematiche quali la sanità o specifiche malattie, almeno in una prima fase. Nel caso più volte richiamato della campagna di Obama vi era un tema istituzionale che legava tutti gli aspetti di vita del cittadino americano. In Italia mi sembra invece che i temi che generano legami siano connessi soprattutto alle esperienze che riguardano la nostra quotidianità.

Sicuramente il community fund raising assumerà sempre più importanza, tuttavia l'esperienza anglosassone, è diversa da quella italiana. Ciò è legato al modo di intendere la comunità in Gran Bretagna dove, ad esempio, anche nelle più piccole città di provincia è normale che si preparino feste per celebrare il matrimonio della famiglia reale e dove il contatto con i rappresentanti politici eletti nella propria comunità è una prassi normale. Allo stato attuale, questa dimensione non è riscontrabile in Italia. Un fenomeno come il "community business" che lega industrie, professionisti, tutte le categorie di lavoratori e le famiglie della stessa comunità in un progetto di crescita sociale comune non si è ancora sufficientemente sviluppato.

Sul neofilantropismo che pure è un processo di evoluzione culturale a più facce, vorrei far notare che ha anche dei punti critici. Ad esempio la Fondazione Bill e Melinda Gates sceglie i temi di intervento delle proprie campagne, il paese beneficiario, i sistemi di comunicazione etc.. in prima persona, ma nel tenere dei corsi sul fund raising ai quali partecipano per il 70% studenti provenienti dai paesi in via di sviluppo, ho potuto verificare che i loro pareri in proposito non sono sempre positivi.

Sulla presenza femminile nel fund raising sono completamente d'accordo. D'altro canto è un processo che viene da lontano. Già H. Rosso metteva in evidenza l'importanza di tale presenza sul tema della donazione: le donne sono ottime donatrici e fundraiser di livello. In Italia, ad esempio, circa il 67% di fundraiser sono donne (ricerca Assif-Softlab 2008-2010).

Sulla infantilizzazione del fund raising sono parzialmente d'accordo. Ho riscontrato sulla base delle mie esperienze che la fascia di età più "attivabile" in modo produttivo è quella delle scuole medie e dei licei poiché sono giovani in grado di coinvolgere le proprie famiglie non soltanto nel versamento occasionale dei 5 o 10 euro, ma, in un coordinamento e una compartecipazione alla causa sociale per la quale si raccolgono fondi.

Per quanto riguarda il risultato delle nuove tecnologie sul fund raising, al di là della ovvia importanza della comunicazione on line, vorrei avere dei dati più

certi in merito, perché al di là della crescita dei contatti sulle pagine dei siti (che è sicuramente indice di un aumento di comunicazione) non siamo ancora pienamente in grado di valutare gli effetti di una campagna sotto il profilo del fund raising in modo specifico. Sicuramente il nostro livello di conoscenza e controllo di questi mezzi è ancora sottodimensionato rispetto alle potenzialità che si possono sviluppare per il fund raising, soprattutto sotto il profilo della analisi del processo e della tracciabilità del donatore.

Circa l'aspetto interessante della perdita di potere delle organizzazioni sui donatori, sarei propenso a sospendere il giudizio, poiché anche in questo caso, siamo di fronte ad un fenomeno ancora non completamente verificato. Penso che forme di fund raising che si rendono autonome dalle organizzazioni, come il crowdfunding o lo zapping, costituiscano un apporto finanziario complessivo ancora non molto rilevante. In ogni caso è vero che vi è una disaffezione dei giovani verso alcune forme istituzionali in generale del terzo settore, ma, quanto questo incida sulle singole organizzazioni non profit, credo andrebbe valutato alla luce dei dati statistici che emergeranno al termine dell'Anno del volontariato.

Infine un'ultima notazione sulla laicizzazione dei lasciti testamentari, penso vi sia un possibile mercato in espansione per le organizzazioni laiche ed è un preciso compito dei fundraiser lavorare in questa direzione.

Cosa aggiungeresti?

Mi sembra che commentando i singoli aspetti abbiamo avuto modo di metterne in luce altri che mi sembravano importanti.

Tre cose da fare subito?

Formazione di base. Ho constatato negli anni, per alcuni aspetti, un cambiamento nella tipologia di persone che si avvicinano al fund raising.

Negli anni novanta vi era un approccio più entusiastico e partecipativo in generale, mentre allo stato attuale vi è tipo di partecipazione ampia, ma, determinata dall'attuale situazione del mercato del lavoro.

Credo che nella formazione occorra contribuire a suscitare entusiasmo per la nostra professione, oltre a fornire gli strumenti per trasformare poi l'entusiasmo in energia costruttiva.

Occorre una formazione di base a largo raggio che vada dai principi generali agli elementi di gestione, fino alla specializzazione nell'uso delle varie tecniche e degli strumenti ed alla preparazione di figure professionali con specifiche competenze.

Comunicazione on line. Con le debite premesse, penso occorra una preparazione molto più elevata dei fundraiser in questo campo specifico. Tutti si interessano al fenomeno ma, di fatto non si è in grado di calcolarne, almeno in prospettiva, la portata quantitativa in senso economico.

La ricerca. Tanto più si rinnovano gli scenari del fund raising, tanto più aumenta l'esigenza di avere ricerche aggiornate. Ad oggi, in Italia, vi sono aspetti del fund raising che trovano riscontri solo parziali in ricerche su temi specifici, o, determinate aree geografiche, ma non a livello nazionale.

BEPPE CACÒPARDO

Consulente di comunicazione marketing e fundraising di organizzazioni non profit

Come giudichi i fenomeni che emergono dalla survey?

Merita particolare attenzione l'indicazione che emerge dall'indagine a proposito del "donatore come investitore sociale". Osservo con interesse l'evoluzione della figura del donatore che si comporta da "investitore", che pretende di conoscere lo sviluppo e l'efficacia del progetto che sostiene, soprattutto in termini di impatto sociale. Lo considero un approccio consapevole e responsabile, un segno di maturazione della cultura della donazione, che si coniuga perfettamente con la crescente spinta alla "imprenditoria sociale", capace di assumere l'onere di contribuire ad ampliare e migliorare i servizi offerti alla collettività, dunque, i rapporti sociali e la qualità della vita di ciascuno di noi.

In questa ottica, vedo con molto favore la possibilità di coesistenza e integrazione tra la figura del donatore e quella che definirei di "azionista etico". Se messo in condizione di farlo, quest'ultimo potrebbe scegliere di investire anche solo temporaneamente i propri risparmi o il proprio capitale in una impresa sociale che ritiene credibile e affidabile. Da sempre sostengo che non va lasciato al profit il monopolio dei termini impresa e intrapresa. Molte organizzazioni non profit sono realtà che operano come vere e proprie imprese, con l'handicap però della cronica sotto-capitalizzazione che ne frena sviluppo e capacità progettuale.

Dato per scontato che la lunga e profonda crisi economica e sociale rafforza ulteriormente il ruolo del Terzo Settore come attore in grado di garantire inclusione e coesione sociale, è evidente che va superata la sua intrinseca debolezza strutturale ed economico-finanziaria.

Cosa aggiungereesti?

Più che aggiungere, approfondirei proprio questo aspetto dell'investitore sociale in Italia che mi sembra possa essere una prospettiva interessante per il fund raising.

Accanto al fund raising istituzionale e a quello da privati, aziende e fondazioni di erogazione, auspico che una parte significativa e importante del Terzo Settore sia posto nelle condizioni di attrarre investimenti etici, che consentirebbero la realizzazione di interventi e progetti, altrimenti non sostenibili con il solo fund raising tradizionale.

Il D. Lgs n. 155 del 2006 costituisce una importante apertura in questa direzione, a mio parere non ancora sufficiente, né tale da soddisfare la maggiore propensione agli investimenti etici da parte di risparmiatori o di persone orientate ad investire almeno una parte del proprio capitale in imprese di utilità sociale. Attualmente la legge non offre infatti la possibilità di una giusta ed equa remunerazione del capitale necessità da parte dell'investitore.

Molte organizzazioni che operano nell'ambito dell'assistenza sociale, sanitaria, socio-sanitaria, della valorizzazione del patrimonio, della tutela dell'ambiente e in tutti i settori indicati nell'articolo 2 del D. Lgs 155/06 potrebbero svolgere più efficacemente il loro ruolo e la loro azione se potessero contare su una maggiore capitalizzazione.

Naturalmente, l'investitore sociale pretende giustamente maggiori elementi di conoscenza sull'organizzazione, sui suoi progetti, sui risultati effettivamente raggiunti anche grazie al proprio investimento. L'investitore sociale esige trasparenza, capacità manageriale, efficienza, efficacia, sostenibilità, continuità e, possibilmente, replicabilità dei progetti che sostiene e su cui investe. Su questo versante il non profit deve fare ancora consistenti e diffusi passi in avanti.

Tre cose da fare assolutamente?

Ne dico 4 che mi sembra emergano in modo rilevante dalla survey.

Primo: formazione e aggiornamento costante e continuo dei fundraiser, per padroneggiare meglio i nuovi media, in particolare le attività in internet che devono entrare a pieno titolo, in modo strutturale e non episodico, nel piano di comunicazione e marketing mirato al fundraising.

Non sono tra coloro che mitizzano i nuovi media. È tuttavia evidente che il loro corretto utilizzo nell'ambito di una strategia integrata e diversificata potrà fare la differenza, in chiave di comunicazione oltre che di fundraising. Già ora, nel profit, larga parte degli investimenti promozionali e pubblicitari vengono destinati ad attività online. E questo è un indicatore da tenere ben presente.

Investire sulla rete significa anche migliorare e rafforzare relazioni fortemente personalizzate, la creazione di comunità, il passaparola che può coinvolgere un numero rilevante di soggetti potenziali sostenitori di progetti coerenti con

i loro interessi. La rete rappresenta inoltre un ambito privilegiato per parlare e comunicare con i giovani, i donatori/investitori del futuro.

Un terzo aspetto da sottolineare riguarda la capacità delle organizzazioni di innovare e innovarsi, nonché di saper gestire in modo sinergico e integrato le molteplici e ormai complesse attività promozionali e di fund raising. Diversificazione, interazione, integrazione sono concetti chiave che accrescono l'efficacia del fund raising, inteso come strategia integrata all'attività istituzionale.

Infine, credo inscindibile il legame tra professionalità ed etica, concetto valido in assoluto e a maggior ragione per tutti coloro che operano nel non profit. I giovani guardano al non profit anche come modello di società, vi si avvicinano con forte entusiasmo, per gli aspetti valoriali che lo caratterizzano. Sono consapevoli di guadagnare un po' meno rispetto al profit, ma sono altresì convinti che il minore guadagno possa e debba essere compensato da maggiori soddisfazioni e gratificazioni. Le motivazioni che li guidano sono alte e non vanno deluse. I giovani scelgono il non profit per fare cose utili, per lavorare e vivere in un settore improntato alla massima correttezza e trasparenza anche nei rapporti interpersonali. Vedono il non profit come ambito ideale per unire professionalità e passione. Facciamo in modo che le loro aspettative non vadano deluse.

NICCOLÒ CONTUCCI

Direttore Generale AIRC

* testo non rivisto dall'autore

Come giudichi i fenomeni che emergono dalla survey?

Sinceramente non ho avuto da tutti gli spunti contenuti nella survey lo stesso stimolo. In alcuni casi mi è sembrato una fotografia del sistema economico in altri la fotografia di un sistema concreto.

Trovo maggiormente interessanti e in gran parte condivido tutti gli stimoli che fanno riferimento al mutamento della relazione tra organizzazione e donatori e in particolare quelli relativi al community fundraising, il donatore come investitore sociale e l'aumento di importanza della prossimità e del radicamento della organizzazione. Tutti fenomeni che poi sono collegati anche alle nuove forme di comunicazione on line.

Questi fenomeni tendono a trasformare, in prospettiva, in maniera piuttosto radicale, il ruolo di mediazione che fino ad oggi le organizzazioni hanno, di fatto, rappresentato tra il bisogno sociale al quale si dedicano e i soggetti verso i quali esse richiedono un sostegno economico, ossia la comunità civile. Questo è forse

l'elemento più interessante da discutere secondo me.

Lo scenario non è sufficientemente chiaro per capirne la reale portata, ma è sufficiente per capire che richiede uno sforzo strategico delle organizzazioni di adeguarsi ad una tecnica di relazione che vede l'interlocutore come protagonista e non come soggetto passivo di un messaggio o un appello. Oggi il donatore è, o comunque dovrebbe essere sempre più, protagonista, una persona che ha bisogno di esprimere una convinzione, una opinione che può essere più o meno allineata a quella che l'organizzazione gli offre, gli propone. Da questo confronto dialettico one to one diviso su milioni di persone bisognerebbe ricavare la relazione stabile che ad esempio AIRC ha avuto con i suoi milioni di soci. È evidente che i soggetti che interagiscono con noi sono molto diversi da quelli che si associavano, anche solo 10 anni fa, e che le loro aspettative, i loro interessi sono molto diversi. La nostra missione non cambia, deve cambiare sicuramente il modo di proporre il servizio sociale che noi offriamo a degli interlocutori che hanno un livello di comprensione dei fenomeni molto più alto. Di conseguenza cambia anche la qualità della comunicazione che dobbiamo fornire. È un problema sia di modalità (vista l'influenza enorme di internet che peraltro raggiunge persone che hanno molte più informazioni, e capacità per selezionarle) sia di qualità. Per questo sono molto d'accordo su un altro aspetto che voi sottolineate e che la survey fa rilevare ossia la necessità di disintossicazione da una comunicazione massificata che, in qualche modo, è anche imposto dalle caratteristiche delle nuove tecnologie di relazione tramite internet.

Che cosa aggiungeresti?

Una cosa da aggiungere, che forse è insita in alcuni fenomeni individuati dalla survey, ma che va sottolineata con più chiarezza è lo svanire delle barriere di ingresso nell'area del fund raising da parte delle piccole organizzazioni o di quelle a struttura più esile.

Il fund raising (in senso professionale) aveva delle barriere di ingresso nelle organizzazioni che erano rappresentate o dalla tecnica che si usava o dal capitale che era necessario per fare investimenti in fund raising. Le piccole e le medie spesso non riuscivano a superare queste barriere. L'arrivo di questo nuovo tipo di tecnologie ha scardinato questo impianto per cui pur richiedendo alta professionalità, la tecnologia permette di fare investimenti in comunicazione e relazione con il donatore a costi molto più bassi. Anzi, le organizzazioni più piccole hanno oggi un vantaggio maggiore proprio nel gestire al meglio il loro punto di forza: il contatto one to one. Che poi è il punto di forza di qualunque fund raising ed è la modalità più efficace in assoluto. Questa necessità, di

personalizzare il rapporto con il donatore, è sempre stata presente nelle grandi organizzazioni che, sulla linea del tradizionale direct marketing hanno prodotto necessariamente un one to one “massificato” e quindi un finto one to one. Tu puoi dire a 100 mila persone la stessa cosa facendo finta di dirla solo ad una di esse. Anche se fai dei cluster, riconosci delle omologie tra donatori e quindi parli in maniera diversificata, comunque non ti puoi permettere di intrattenere una vera relazione individuale. Una piccola organizzazione ha maggiore facilità nel garantire la personalizzazione. Quindi una organizzazione come AIRC mentre prima con la posta, i banchetti e altre modalità non aveva tanti competitor, oggi sul web ha molti più competitor, magari anche solo perché una piccola organizzazione ha un webmaster più sveglio e creativo.

Vi è poi un fenomeno tutto italiano e legato alla presenza della Chiesa e al suo forte sistema di raccolta di risorse. In Italia il fund raising laico è sempre stato un po' un figlio di un Dio minore. Ecco da questo punto di vista noto che il fund raising religioso sta perdendo terreno mentre quello laico cresce. E di questo se ne sono accorti prima di tutto gli osservatori internazionali che infatti, non a caso, hanno considerato l'Italia un terreno di conquista per il fund raising. Oggi forse è più chiaro a tutti che esiste una differenza sostanziale di tipo filosofico tra fare la carità o fare un atto di razionalità, ragionato, scelto. Le due filosofie possono anche coesistere nella stessa persona che pur facendo carità è comunque più aperta ad argomenti molto razionali e lontani dalla fede come la ricerca scientifica, l'ambiente o la lotta per la legalità. Questa perdita di predominio del fund raising cattolico apre spazi in qualche modo inediti per tutte le organizzazioni.

Una terza cosa, più che essere una aggiunta è una riflessione sul fenomeno globalizzazione-localizzazione che pure è presente in molti aspetti della survey. Mentre fino a 50 anni fa c'era una dimensione locale molto forte che però aspirava al globale, ossia ad aprirsi all'universo. Il progresso della comunicazione oltre che l'elevamento del livello culturale di base ha permesso finalmente di arrivare ad una dimensione globale. Oggi invece il rifugiarsi nella dimensione locale sembra essere una risposta di arroccamento rispetto alle dinamiche della cosiddetta globalizzazione che tendono a creare disorientamento e incertezza.

Ora in questo contesto chiunque voglia vendere qualcosa che abbia un valore globale diventa automaticamente un nemico del locale e quindi si può trovare delle barriere di accesso da parte dell'individuo. Cioè non è più il locale che è attratto dal globale, è il locale che si difende dal globale. Noi fundraiser abbiamo il dovere di, soprattutto quando ci occupiamo come l'AIRC, di tematiche globali come la ricerca biomedica (perché la ricerca biomedica non è di Bergamo

o di Rovigo, è del mondo, e se quel ricercatore di Bergamo riuscirà a fare un passo avanti lo farà per tutto il mondo. E se non lo fa lui, lo farà un ricercatore Canadese), di trovare nuove chiavi di comunicazione, che riportino sul piano della dimensione locale l'attenzione su fenomeni globali che comunque, anche se il donatore non ha consapevolezza, lo riguardano. È come se dovessimo spiegare a qualcuno che non ha studiato la fisica quali sono gli effetti della gravità terrestre in casa sua. Soprattutto se vogliamo colpire non solo target “alti” caratterizzati da un alto livello di istruzione e culturale, da esperienze di azione sociale e civile, ma anche target di profilo più basso che sono quelli che a mio avviso tendono maggiormente ad arroccarsi in una dimensione locale “chiusa” alle dinamiche globali.

Penso che questo sia legato anche al fatto che i soggetti che fino a ieri avevano la funzione di portare la dimensione globale anche nell'ambito degli interessi locali, ossia le forze politiche, le organizzazioni dei lavoratori e l'associazionismo del '900 oggi stanno venendo meno in modo drastico a questo compito. Questo lascia uno spazio enorme al non profit nel prendere il testimone di questa funzione di catalizzare, in una causa di tipo civile, tutta quella attenzione e quel bisogno di realizzazione sociale che tante persone hanno. Persone che potrebbero svolgere una funzione di traino (come era per i militanti dei movimenti tradizionali) verso tutta la società civile.

Tre cose da fare assolutamente?

Direi che due sono la logica conseguenza di quanto detto prima.

Impegnarsi nel garantire un impatto nella dimensione locale delle cause sociali “globali”.

Creare all'interno delle organizzazioni i luoghi dove possa trovare soddisfazione la voglia e la ricerca di un nuovo attivismo degli individui.

E poi, colmare nella organizzazione le ancora tante lacune esistenti circa una vera cultura della pianificazione strategica. Si parla troppo di strategia e la si pratica poco in senso progettuale. Abbiamo ancora una grande difficoltà a passare dalle idee al progetto; dal sogno nel cassetto al piano operativo. Questo aspetto è forse più chiaro nel mondo profit. Ma nel non profit non è diverso. È inutile che io vada a dire ad alta voce che voglio curare il cancro, la vera questione è con quanti soldi, con quante persone e in quanto tempo vorrei curare il primo cancro, e perché abbiamo scelto di fare ciò e non altro. Fare un piano significa fare questo, in qualunque ambito dell'azione sociale e umana. Dovendo dire al fundraiser quale è la prima cosa da fare è: non coltivate solo sogni.

ANTONELLA GIACOBBE

Direttore Comunicazione e Raccolta Fondi di Oxfam Italia

Come giudichi i fenomeni che emergono dalla survey?

La prima impressione è che l'insieme dei fenomeni descritti nella Survey rappresentino un unico scenario futuro del fund raising, in quanto fortemente interrelati tra loro. Sicuramente ci sono degli aspetti che mi sembrano più convincenti mentre altri non sono sicura che siano effettivamente fenomeni che possano dare un impulso al fund raising.

Il primo è la crescita del community fund raising che offre una reale possibilità di "fare rete", anche se penso che, parlando da un punto di vista strettamente economico, non sempre, questa modalità ha un buon rapporto costi/ricavi. La ricerca di una comunità è legata sia alla necessità di rafforzare la propria identità di fronte al rischio di un suo indebolimento dovuto ai processi di globalizzazione sia ad una tendenza ad aderire a ciò che ti sta intorno, per un bisogno di sicurezza e di appartenenza sociale, una sorta di neoconformismo. Da questo punto di vista è un fenomeno ambivalente che può dare vita sia ad un ambiente positivo per l'impegno sociale, ma anche a spinte intimistiche e personalistiche dell'individuo alla ricerca di una sua sicurezza personale, che invece potrebbero allontanarlo dall'impegno sociale e quindi anche dalla donazione.

L'altro aspetto importante riguarda la tendenza dei donatori ad essere degli investitori sociali. Fenomeno già in atto se vogliamo nei major donors e nel corporate ma che oggi investe anche il donatore comune. Anche questo fenomeno fa riferimento secondo me alla spasmodica ricerca di identità dell'individuo comune che lo spinge ad essere, in alcuni casi, un soggetto attivo che condivide, ad esempio, un progetto sociale. Insomma "investire socialmente" oggi può essere una opportunità per chi è alla ricerca di un senso sociale della propria identità. Da questo punto di vista lo sforzo di condividere con i donatori i progetti per i quali si chiedono soldi appare essenziale per rafforzare il fund raising.

Sono invece meno convinta che la donazione sia oggi vista dagli individui come una forma di aggregazione sociale. È vero che sono venuti meno i luoghi storici dell'azione collettiva, ma non mi sembra che gli individui siano alla ricerca di nuove forme di azione sociale. Le nuove forme aggregative mi sembrano meno "sociali" di quanto si pensi. Infatti la società è sempre più competitiva e le relazioni sociali mi sembrano sempre più povere. Spesso i gruppi di appoggio, per quanto nati come tentativo di creare condivisione di idee e valori sociali, rispondono alla logica del piccolo gruppo funzionale a rafforzare una identità

personale, piuttosto che ad una modalità per essere parte di un grande movimento.

Da questo punto di vista il non profit credo abbia la responsabilità di non usare solo in senso strumentale i gruppi di appoggio e i donatori in generale, ma di creare ed incentivare reali occasioni di partecipazione, non fittizie o magari esclusivamente "virtuali", mosse da una comunicazione accattivante ma poco aderente alla verità.

Sono molto d'accordo sul fatto che la crescente rilevanza della comunicazione "on line" e delle nuove tecnologie del web sia importante soprattutto per la comunicazione più che come strumento di raccolta fondi. I social network sono luoghi virtuali in cui la gente può creare e/o partecipare ad una comunità e quindi sono strumenti eccellenti per gestire le relazioni tra gli individui e l'organizzazione e per promuovere la attivazione. Anche in questo caso però credo che il passaggio a forme di partecipazione reale siano essenziali per mettere in moto meccanismi efficaci di fund raising.

Mi interroga molto l'aspetto che riguarda il rapporto tra organizzazioni non profit e il mondo giovanile. Trovo sia vera la tendenza dei giovani ad essere autonomi e a scavalcare le organizzazioni così come qualunque altra istituzione. Penso che il non profit abbia una certa difficoltà a mettersi in contatto con questi giovani e a parlare il loro linguaggio, a capire i loro valori a dare loro una base per costruire insieme qualcosa per i beneficiari. Quello dei giovani è un mondo con il quale è obiettivamente difficile entrare in contatto, al di là di quei luoghi ormai evidenti come i social network. Indubbiamente la difficoltà di "intesa" con i giovani può essere più un rischio che una opportunità di crescita del fund raising.

Cosa aggiungereesti?

Darei molta più importanza al tema della ricerca e dell'innovazione come vera risposta strutturale alle incertezze del futuro (molte delle quali sono insite nei fenomeni toccati dalla survey). Effettivamente le organizzazioni non profit (almeno quelle italiane) hanno una certa difficoltà a generare dall'interno processi di ricerca e innovazione in tempi utili a rispondere alle sfide. Questo non favorisce quella necessaria creatività propria del fund raising. A questo aggiungo però due aspetti non toccati pienamente dalla Survey. Il primo è il tema della gestione delle risorse umane inteso come capitale umano e di conoscenze fondamentale per le non profit. Le organizzazioni hanno pochi strumenti adeguati a gestire questo fattore essenziale per lo sviluppo. Il secondo è quello della ricerca scientifica sul fenomeno della donazione che oggi sembra sempre

più “non mappato” adeguatamente dalle organizzazioni. Sarebbe veramente necessario dare vita ad un sistema di ricerca che coinvolga le organizzazioni e i propri “data base” per monitorare i reali cambiamenti del fenomeno della donazione.

Io penso a tale proposito, che vi sia una certa radicalizzazione dell’ambiente dei donatori verso due poli estremi. Il primo vede la donazione come un’occasione di valorizzazione a buon mercato per soddisfare un bisogno individuale. Da questo punto di vista il 5 per mille potrebbe essere inteso come uno strumento per fare del bene a costo zero, ossia a buon mercato senza richiedere una consapevolezza eccessiva. L’altro polo invece vede donatori tesi a cercare una reale condivisione dei valori e delle idee che sono alla base delle cause sociali di una organizzazione, il che richiede un impegno che sicuramente non è “a buon mercato”. Se così fosse questo vuol dire che le organizzazioni devono saper cercare meglio i target della propria raccolta fondi (e questo si può fare solo con la ricerca e la creatività di cui ho detto prima!).

Tre cose da fare assolutamente?

Credo che investire nel servizio ai donatori (ascolto, studio, interazione, ecc...) e quindi nella personalizzazione della comunicazione e nella segmentazione dell’ambiente dei donatori sia fondamentale.

Investire nella formazione e professionalizzazione del team come condizione essenziale per generare innovazione che abbia successo e non sia fine a se stessa.

L’altra cosa (che ho sempre, costantemente sperimentato sulla mia pelle e che si è anche evidenziata nell’Indagine sul Fundraising realizzata da Assif) è quella di tentare di superare quella specie di sostanziale solitudine che i fundraiser subiscono all’interno delle organizzazioni. Spesso non si ha l’appoggio e la comprensione del management, forse perché i fundraiser non sono ritenuti all’altezza del grande ruolo della mission. Qualche volta il fund raising è avanti rispetto alla cultura manageriale delle organizzazioni. Bisogna invece assolutamente fare team tra le due aree per avere successo.

GIANGI MILESI

Presidente del CESVI

Come giudichi i fenomeni che emergono dalla survey?

Mi sembra che il tema più importante sia quello relativo al “capitale sociale” di una organizzazione che raggruppa, a mio avviso, due fenomeni che nella survey sono chiamati “community fund raising” e “donazione come azione sociale”. Un’organizzazione deve essere sempre più capace di ricreare e valorizzare quel capitale relazionale, produttore di fiducia, che costituisce la base della società e che sta venendo meno da altri settori come quello politico.

Questo è tanto più importante se si pensa che la cultura della donazione si sviluppa all’interno della comunità dove coesistono il donatore e il beneficiario della causa e questo diventa valore, capitale sociale e “stock” di fiducia per tutta la società. Mi colpisce quindi molto quello che voi chiamate la necessità di un “doppio impatto” della causa sociale sul beneficiario come sul donatore.

Questo fenomeno secondo me spiega ancora meglio l’importanza di pensare il settore corporate non solo come un “serbatoio” di risorse economiche, ma come un attore, al pari del non profit, essenziale per coprire il vuoto creato dal primo settore della società, lo stato, con la riduzione del social welfare. La creazione di un patto di azione comune profit/non profit mi sembra potrebbe costituire un grande motore di cambiamento.

Un’altra cosa che ho trovato molto interessante è il punto che riguarda la polarizzazione dei modelli sostenibili di organizzazione. Io sono molto convinto che questo aspetto ha per l’Italia un valore particolare. In quanto il tessuto delle piccole organizzazioni di volontariato è molto diffuso. Quello che distingue l’Italia dagli altri paesi occidentali sono le grandi organizzazioni, che mancano in Italia. È ovvio che una percezione più forte di questo aspetto, lavorando io in una organizzazione internazionale: le organizzazioni non governative degli altri paesi occidentali sono grandi almeno 20 volte il Cesvi, mentre in Italia noi siamo paradossalmente vissuti come troppo grandi.

Io penso che il CESVI sia un’organizzazione media (quelle che la survey giustamente considera più a rischio). Per dare risposte adeguate in termini di efficacia e d’impatto e rispettare i migliori standard internazionali sono necessarie grandi dimensioni, maggiori di quelle che abbiamo attualmente. Sicuramente quindi ci sarà questa polarizzazione e in Italia la subiremo di più perché abbiamo una forte presenza di organizzazioni “medie”.

Cosa aggiungereesti?

Pensando ai temi del network fund raising e del donatore come investitore sociale mi viene da aggiungere qualche considerazione che non ho ritrovato nella survey.

Sui network per la raccolta fondi (ossia organizzazioni che si mettono in rete per raccogliere fondi) da parte mia posso portare l'esperienza di AGIRE, L'Agenzia Italiana Risposta alle Emergenze. Agire, per forza di cose, punta su logiche molto emozionali che comportano occasionalità della donazione; logiche molto diverse da quella che muovono "l'investitore sociale". Mentre Agire fa leva su una relazione emozionale, le singole organizzazioni del network hanno sempre più bisogno di puntare sul lato più razionale della donazione (investimento sociale), proprio per dare continuità all'azione di fund raising. Mi sembrano aspetti ambivalenti, influenzati anche dalla crisi economica che incide materialmente e psicologicamente sulle disponibilità dei donatori a donare.

C'è un punto che manca e che aggiungerei: la necessità di lavorare in Italia sui canali di donazione. Siamo prossimi a una sorta di "caduta del muro di Berlino". Noi del CESVI ne siamo stati anticipatori quando con Vodafone lanciammo in Italia l'SMS solidale. Tutti oggi sappiamo quanto questo nuovo canale di donazione si sia affermato e in brevissimo tempo. E ora i sistemi tradizionali di versamento delle donazioni stanno andando definitivamente in crisi con la fine delle tariffe postali agevolate.

E poi, anche in Italia dovremo prendere atto che il denaro è e sarà sempre meno "contante". La donazione in contanti tende a dare al fund raising il carattere negativo della questua.

L'SMS non può prenderne interamente il posto del canale postale perché riduce la donazione media e soprattutto non permette ad oggi la reciprocità con il donatore. Ma sicuramente nelle tecnologie troveremo risposte per rinnovare e rendere più facile la modalità di versamento e più efficace la gestione della relazione con il donatore.

FEDERICA DE BENEDITTIS

Fondatore della Scuola di Fundraising di Roma e Responsabile Lasciti di Medici Senza Frontiere

Come giudichi i fenomeni emersi nella survey?

"Dare è una questione di cuore non di ricchezza". Quando faccio lezione questo proverbio africano mi accompagna sempre. Non posso iniziare a parlare di fund raising senza aver mostrato la straordinaria verità di questo principio. Per quanto nella realtà attuale il fund raising sia sottoposto a varie sfide che in parte potrebbero affievolire l'intensità di questo assunto, il suo messaggio è assolutamente valido ed essenziale. È essenziale anche a dimostrazione ed a supporto di quelli che sono i fenomeni emersi nella survey.

Il valore aggiunto delle reti che è poi la base per una ripresa innovativa del "member gets member" anche come strumento di veicolazione del messaggio della organizzazione a "costo zero"; l'essenziale principio della prossimità e della appartenenza alla comunità locale della organizzazione, quale elemento che genera fiducia ed affidabilità in quanto direttamente verificabile dal donatore; il concetto di donatore come investitore sociale che impone alla organizzazione un approccio sempre più intenso e relazionale con esso; la donazione come azione sociale di impatto e cambiamento. Tutti questi principi possono essere visti come corollari di quell'assunto espresso nel proverbio africano e che in maniera più ampia ci può aiutare a comprendere l'evolversi del concetto di dono.

Ultimamente nella costante ricerca dei principi che sottendono al concetto di dono mi sono appassionata agli studi sulla cosiddetta "economia della felicità". In tale approccio moderno dell'economia vengono valorizzati beni che hanno un contenuto immateriale perché sono quelli che, dopo la soddisfazione dei bisogni primari, realmente provocano il benessere sociale. Tali beni, detti relazionali, che hanno a che fare con l'homo socialis, sono ormai diventati scarsi per lasciar posto a beni cosiddetti posizionali che generano un benessere assolutamente effimero. I beni posizionali sono quelli che creano soddisfazione in base alla priorità del loro raggiungimento rispetto ad altri che riescono ad appropriarsene.

A conferma di questo, valide ricerche hanno dimostrato che una società che fonda il proprio assetto socio economico sul tradizionale concetto di scambio in cui prevalgono i beni materiali a scapito di quelli relazionali, non raggiunge il massimo benessere complessivo. Una delle conclusioni generali di questo ragionamento sembra essere che ricchezza (o utilità) e felicità (o benessere sociale) non sono la medesima cosa, perché per essere più felici non basta cercare di aumentare l'utilità (prodotti, beni, servizi), bensì, almeno in

maniera prevalente, è necessario addentrarsi nella sfera della relazione tra le persone. Il dono in questa ottica assume un ruolo privilegiato diventando un vero strumento di scambio di quei beni relazionali scarsi come la fiducia, l'ascolto, la sostituzione attiva (attraverso la donazione ci si sente di partecipare in prima persona a risolvere il problema), la ricerca dell'emozione filantropica, la partecipazione. A mio avviso tale approccio legittimo ed enfatizza ancor di più l'importanza per i fundraiser di considerare il donatore un soggetto promotore di azione sociale.

Tali concetti scaturiscono da ricerche e studi, ma anche dallo scambio di conoscenze tra i fundraiser. Ecco perché a mio avviso la ricerca assume un ruolo chiave per il fund raising del futuro. Apre la porta alla conoscenza e fornisce lo stimolo ad elaborare nuove strade per capire meglio ed avvicinare il donatore ascoltandolo in maniera attiva. La ricerca fatta in modo sistematico e condiviso dal non profit incentiva la collaborazione su temi di interesse comune rendendo più agevoli ed accessibili in termini di costi anche le attività di comunicazione verso i donatori.

In Italia, in contrasto al trend di sviluppo del terzo settore al livello internazionale, la ricerca a mio avviso segue un processo di involuzione sui temi rilevanti per il fund raising. È scarsa ed è a macchia di leopardo, commissionata spesso da grandi organizzazioni che possono affrontarne il costo o da vari enti a vario titolo. Non si hanno dati uniformi e c'è una scarsa volontà di condivisione. Su alcune tematiche di fundraising relativamente nuove e strategiche come ad esempio i lasciti testamentari si nota addirittura l'inesistenza di dati che invece sarebbero di notevole aiuto nella pianificazione di campagne di sensibilizzazione.

Cosa aggiungeresti?

Aggiungerei qualche notazione in più sui lasciti testamentari, che sono il mio principale campo di applicazione: rappresentano uno degli strumenti strategici più importanti per il fund raising del futuro perché assicurano fondi cospicui e diversificati, di lungo periodo, resistono alle crisi economiche, ma soprattutto perché, se ben informati, i donatori sono felici e soddisfatti di farli.

Tre cose da fare subito?

Aumentare le opportunità per favorire atteggiamenti creativi e di conoscenza da parte del fundraiser mediante continua formazione ed interesse a scoprire cosa c'è di nuovo e ciò che accade intorno alla propria organizzazione. È utile osservare ad esempio altre realtà al di fuori del panorama italiano, è fondamentale informarsi e tenersi continuamente aggiornati sui nuovi trend e applicazioni del fundraising. Questo punto può sembrare scontato ma

soprattutto per chi lavora nelle grandi organizzazioni tenere costantemente alto il livello di creatività e conoscenza non è sempre semplice. Se da un lato le grandi strutture garantiscono la possibilità di sperimentare tecniche innovative per la possibilità di accedere a discreti investimenti, d'altra parte l'attività preponderante del fundraiser in tali associazioni è soprattutto organizzativa.

Aumentare l'atteggiamento al dialogo tra le organizzazioni (anche con le meno grandi) per fare massa critica nei confronti di interlocutori istituzionali (pubblici e privati) strategici. Se si uniscono le forze e le esperienze si possono ottenere importanti risultati che impattano positivamente sul fund raising. Si pensi alla richiesta di reintroduzione del 5 per mille o al recente caso delle tariffe postali che ha penalizzato notevolmente lo strumento del direct mail e che ha sollecitato reazioni costruttive da parte delle associazioni non profit le quali, almeno in parte, hanno saputo dialogare per ottenere alcuni importanti risultati.

La realizzazione di una reale professionalizzazione del fundraising mediante riconoscimento a pieno titolo del lavoro di chi si occupa di questa essenziale attività a cominciare dalle organizzazioni che impiegano sempre più personale specializzato. È indubbio che in Italia fare fundraising è sempre più popolare e molte organizzazioni stanno finalmente capendo che non si tratta di un costo ma di un investimento, ma è ancora troppo diffuso l'atteggiamento di considerare il fundraiser come uno stagista o un consulente, mentre nella quotidianità il lavoro assume tutt'altra forma. Se viene riconosciuta la professione di chi quotidianamente cerca di reperire risorse per le buone cause, automaticamente aumenta il livello del suo lavoro e l'impostazione del dialogo con il donatore. Solo in questo modo il donatore può essere visto come un interlocutore con cui impostare una relazione duratura e non un mero finanziatore.

(NON) CONCLUSIONI

Al termine di questa pubblicazione onestamente non possono essere tratte delle conclusioni. E i motivi sono talmente importanti che vanno detti.

Innanzitutto, avendo scelto di fare questa Survey e guardando molto al panorama internazionale del fund raising, ci siamo accorti che in Italia una cosa del genere non era ancora stata fatta, mentre in Inghilterra, Usa, Canada, Germania, ma anche India, Sudamerica, è tutto un fiorire di “scenari”, convegni, blog veramente partecipati, se non vere e proprie ricerche. Sarebbe venuta la voglia di trarre quindi delle conclusioni scientifiche e valutative su quello che emerge dalla Survey. Ma sarebbe stato un errore enorme perché questa nostra ricognizione è assolutamente sottodimensionata sia rispetto alle necessità di conoscenza del nostro settore sia rispetto al metodo utilizzato.

Consapevoli di lasciare il lavoro un po' incompiuto non ce la sentiamo di dare delle certezze laddove queste certezze sono tutt'altro che evidenti.

Di conseguenza questa Survey, secondo noi rappresenta un'apertura. Una apertura verso un modo di interagire tra noi fundraiser per un bene comune che serve a tutti: la conoscenza, l'innovazione, la ricerca, la creatività, l'ampliamento dei nostri strumenti per rispondere alle sfide del futuro. Un bene comune, che proprio in quanto tale, non può che essere costruito e fruito da una collettività o, sarebbe meglio dire, da una comunità operante. Sotto questo aspetto credo che vere e proprie conclusioni non ci saranno mai. Almeno lo spero.

Così come spero che questa apertura venga raccolta dai nostri colleghi e si possa pensare che la Survey transiti sui nostri blog, sui nostri siti, nelle nostre riunioni come un itinerario di confronto e conoscenza che annualmente produca una sorta di rapporto che aiuti davvero a disegnare gli scenari del futuro.

Ci vediamo quindi sul nostro blog www.blogfundrasing.it dove abbiamo aperto un knowledge center nel quale la survey sarà la base di partenza di un processo di confronto e scambio con tutti voi.



Via Buccari 16, 00195 Roma T 06 97613541 06 45421572
info@scuolafundraising.it info@fund-raising.it
www.scuolafundraising.it www.fund-raising.it www.blogfundraising.it

