

UN FUNDRAISING COMPLESSO PER UNA CRISI COMPLESSA

Alcuni spunti per affrontare la crisi economica

di Massimo Coen Cagli*

Oggi non sono qui per fornirvi le 10 regole d'oro per affrontare la crisi. Non ne ho le capacità; non credo nelle facili "regolette" quando si tratta di affrontare questioni complesse; non credo sia utile dare una risposta contingente ad un problema che è invece strutturale.

Questa crisi infatti è tutt'altro che contingente. Almeno su questo si è tutti d'accordo. E a ben vedere questa crisi, nonostante si sia sviluppata a partire dal versante economico e finanziario della nostra società, **non è soltanto di natura economica.**

Si tratta di un fenomeno complesso e polivalente, sia per sua natura, sia per le interpretazioni, rappresentazioni e spiegazioni che di essa propongono i differenti punti di vista e che spesso sono assolutamente antitetici se non alternative e che portano quindi a conclusioni assai differenti.

Più modestamente, quindi, quello che vorrei fare è un ragionamento a voce alta su come affrontare la crisi, ossia offrire, nei limiti del possibile, **alcuni elementi che ci aiutino a interpretare la realtà**, per elaborare risposte efficaci, piuttosto che fare - comunque sia - qualcosa, magari mossi dalla paura, dall'istinto, o dal "sentito dire".

Pertanto tratterò 4 punti:

1. i fatti e le interpretazioni correnti della crisi;
2. la natura della crisi e le sue implicazioni sul fundraising;
3. i riflessi sul fund raising: fornire risposte economiche, relazionali, contenutistiche e motivazionali alla crisi;
4. alcune indicazioni su come prepararsi a rispondere alla crisi.

Come tutti i ragionamenti a voce alta, anche questo ha il valore di un contributo per una riflessione che è "in fieri", e quindi va preso con molta cautela. E proprio perché è un ragionamento, non può essere fatto usando un genere letterario, per così dire, "abbottonato" e diplomatico. Pertanto, questo mio discorso potrebbe risultare un po' "tranchant" e drastico. Ma è tale solo per amore di ragionamento e chiarezza.

** Fondatore di Fund-raising.it e direttore scientifico della Scuola di Fundraising di Roma
Il presente documento riprende e sviluppa l'intervento che Massimo Coen Cagli ha tenuto in occasione della sessione speciale **del Festival del Fund Raising del 9 maggio 2009** dedicata al rapporto tra fund raising e crisi economica.

1 - I fatti e le interpretazioni correnti della crisi

Va detto, innanzitutto, che possediamo pochi dati sistematici sugli effetti della crisi sul fund raising, e i pochi che abbiamo sono fondati su basi scientifiche e statistiche piuttosto deboli.

Ricordiamoci che la crisi economica che stiamo vivendo non è stata prevista né monitorata tempestivamente dal mondo dell'economia e della finanza. E questo la dice lunga sulla capacità di tenere sotto controllo i fenomeni e le cause che la caratterizzano.

Gli stessi economisti, sia quelli del libero mercato sia quelli dell'economia politica, dichiarano continuamente la loro debolezza nel definire interpretazioni chiare e univoche e quindi le possibili vie di uscita.

La dimostrazione di ciò è data anche dal fatto che **molte delle previsioni proposte all'indomani dell'insorgere della crisi non trovano una chiara conferma nei fatti che ne sono seguiti** (soprattutto nei paesi anglosassoni, dove si è sentita maggiormente e prima che in altre regioni).

Vediamo quindi in modo sintetico alcuni fatti e opinioni che sono state registrate in questi ultimi mesi sulle possibili conseguenze della crisi sul fundraising.

- Le **donazioni individuali hanno sostanzialmente tenuto**, per quello che si sa fino ad adesso. Lo dimostra l'indagine dell'Istituto Italiano della Donazione e di Eurisko¹, seppure tale indagine vada presa con cautela sia perché non è basata su dati di budget ma su pareri, sia perché il campione non è rappresentativo delle 230.000 organizzazioni non profit. Da tale indagine emerge che solo il 37% delle organizzazioni registra un decremento nella raccolta di donazioni. **Tutte le altre tengono le posizioni nonostante la crisi o addirittura incrementano la raccolta (21%)**. C'è un inaspettato divario positivo tra chi si attendeva un miglioramento (14%) e chi lo ha registrato effettivamente (28%).
- Non vi sono dati certi su eventuali correlazioni tra decremento della raccolta e settori di intervento o tipologia di organizzazioni. Ad un livello "macro", però, appare che **i settori maggiormente colpiti sono quelli della cooperazione internazionale e dell'aiuto umanitario internazionale**. Significativo, in tal senso, è il fatto che il primo grido di allarme, già nell'ottobre scorso è stato lanciato proprio in una conferenza internazionale tra le maggiori ONG internazionali in cui si prospettava un calo del 20-30% delle donazioni (IRIN News, portale delle informazioni delle N.U.). L'altro settore che decresce in modo sensibile è quello della **cultura**. Tuttavia è opportuno ricordare che in Italia la cultura ricopre nel fund raising una fetta stimabile intorno al 2-3% delle donazioni. Pertanto per le organizzazioni culturali il problema non credo sia rispondere alla crisi ma iniziare, una buona volta, a fare fund raising.

¹ Istituto Italiano della Donazione – Eurisko, La generosità batte la crisi? Le elargizioni dei privati al Terzo settore, febbraio 2009 (<http://www.istitutoitalianodonazione.it/tools/elenco/Pubblicazioni.asp?r=564&a=6127&s=9150&v=3873&t=16>)

- A fronte del **previsto crollo delle donazioni** e soprattutto di quelle occasionali², mi sembra che il caso della raccolta fondi per il terremoto d'Abruzzo, così come i risultati del Telethon 2009 rappresentino una chiara dimostrazione che le cose non stanno in questi termini. Che per queste due "cause" si raccogliessero donazioni, era evidente; ma non in tale quantità!
- Nel tempo di maggiore crisi economica, nel paese che ne è stato maggiormente colpito, la campagna presidenziale di Barak Obama ha registrato una raccolta record (più di 650 mil. di dollari) puntando soprattutto su **tante piccole donazioni** (in controtendenza con le precedenti campagne) effettuate da tanti "signor Rossi" coinvolti e attivati tramite reti sociali e con il contatto diretto³.
- Si sono registrati incrementi sensibili della raccolta fondi già durante le campagne del Natale scorso. Alcuni osservatori dicono che **in tempo di crisi si registrano con frequenza anche casi di rafforzamento delle donazioni**, come se queste avessero una stretta relazione positiva con il bisogno di affrontare la crisi sia in senso altruistico (per chi ne soffre di più) sia in senso egoistico (come difesa personale).
- Una indagine della Charity Aid Foundation e di ACEVO⁴, afferma, tra l'altro, che le donazioni sono in decrescita ma solo per quanto riguarda i versamenti in denaro contante (- 22%). Ciò rappresenta una minaccia soprattutto per le piccole e piccolissime organizzazioni. Certamente bisogna tenere conto che il 47% delle transazioni sono fatte in danaro contante. Contemporaneamente però **il totale delle donazioni è in aumento rispetto agli anni precedenti**.
- Una ricerca svolta da Ipsos MORI per conto di St. Mango's⁵ una grande charity inglese, afferma che il 50% della popolazione è molto preoccupata della propria situazione economica e che questo produrrà effetti negativi sui rapporti con la famiglia e gli amici. Ma questa stessa ricerca chiedeva che cosa si sarebbe tagliato in termini di spese per affrontare la crisi economica. Ebbene **le donazioni vengono messe dagli intervistati al penultimo posto tra i principali provvedimenti di taglio delle spese**. (1° posto: beni di lusso; 2°: take away, 3°: vestiti, 4°: vacanze, 5°: elettricità e riscaldamento, 6°: alimenti, 7°: viaggi, 8° regali,..... 15° posto, con solo **il 9% di risposte**, le donazioni). Insomma per farla breve prima di tagliare le donazioni la gente afferma che taglierà sulla spesa alimentare e sul riscaldamento!

In conclusione, sul versante delle donazioni individuali, **ciò che domina è senza dubbio l'incertezza** sia in senso negativo sia in senso positivo. Le campagne crescono e decrescono spesso contravvenendo alle previsioni e senza che noi

² IV Conferenza Internazionale sulla comunicazione sociale "Di Dono in Dono". Fondazione Pubblicità Progresso, 26-27 novembre 2008, (<http://www.pubbliprogresso.it/evento.aspx?id=7>). In quella sede si è paventato un calo del 45% delle donazioni occasionali

³ Settimanale Vita Non Profit, 21 novembre 2008)

⁴ Charity Aid Foundation; ACEVO: Preparing for an economic downturn, 16 settembre 2008

⁵ Ipsos Mori, Rough Sleeping in a Recession, 14 novembre 2008 (<http://www.ipsos-mori.com/content/research-archive/rough-sleeping-in-a-recession.ashx>)

sappiamo veramente cosa abbiano comportato tali fenomeni. Ma non siamo di fronte ad un crollo del fund raising.

Da un punto di vista generale resta un dato incontrovertibile, di cui ci ha parlato **Guy Mallabone** nel suo documentato intervento svolto in questa conferenza⁶, la **performance positiva o negativa del fund raising non è strettamente correlata ai momenti di recessione economica** (ma neanche debolmente...). Inoltre, **Campbell Robb**, direttore generale dell'Ufficio Terzo settore del Regno Unito ha recentemente messo in guardia chiunque dal fare analisi delle donazioni solo su base economicista⁷. La **donazione ha sempre spiazzato gli analisti economici** e non sempre segue l'andamento dell'economia. Ha ragione da vendere a vedere questi dati.

I donatori che dipendono maggiormente dagli effetti del business quali le aziende e le fondazioni **si sono repentinamente ritirati dal mercato del fund raising** o come scelta politica di tagliare alcune spese, diciamo così, "superflue" o come conseguenza dei problemi finanziari. E' il caso delle fondazioni bancarie o la cui attività è più strettamente legata ad azioni svolte nel mondo della finanza. Ma anche il caso delle fondazioni di azienda verso le quali i "proprietari" hanno reso disponibili meno risorse.

In questo settore abbiamo solo conferme: le aziende, a differenza di quanto hanno fatto i donatori individuali, hanno, almeno in parte, chiuso i cordoni della borsa senza porsi in modo sufficientemente critico la questione se farlo o meno e come farlo. In questo caso le tragiche previsioni delle ONG internazionali (come ha riportato IRIN Network, portale di informazione delle N.U, nel novembre 2008) hanno avuto subito una conferma materiale: si prospettava un calo del 20-30% e, per i dati in nostro possesso ad oggi, tale previsione è stata più o meno confermata.

Crollano, per quel poco che era rimasto in piedi, il finanziamento pubblico nazionale e locale, mentre i finanziamenti comunitari europei, tradizionalmente destinati a progetti di cui hanno titolarità le organizzazioni non profit, non sembrano – almeno per adesso – subire sensibili flessioni.

2 - La natura della crisi e le sue implicazioni sul fund raising

E' probabile che tali dati siano polivalenti e di difficile interpretazione anche perché noi ci stiamo confrontando con un fenomeno molto complesso e dalle diverse facce. Questa crisi, più che essere un solo fenomeno **sembra essere un processo o un sistema di fenomeni**, ossia qualcosa che va visto in una ottica dinamica e multiforme.

Di fronte a tale complessità ogni frettolosa scorciatoia può essere fuorviante. Potremmo comunicare paura di non avere soldi a soggetti che invece potrebbero essere più invogliati a darli. Sarebbe un tragico paradosso. Potremmo comunicare indifferenza sulla crisi economica a soggetti che invece ci stanno riflettendo sopra prendendo delle decisioni capitali. Sarebbe altrettanto grave. Potremmo azzerare gli

⁶ Guy Mallabone, Fund raising in time of crisis, Festival del Fund raising, 9 maggio 2009 (www.festivaldelfundraising.it)

⁷ National Council of Voluntary Organisations: NCVO, Recession Summit, 24 Novembre 2008 (<https://shop.ncvo-vol.org.uk/policy/index.asp?id=12106&terms=irrecoverable>)

investimenti in un momento in cui si tratta urgentemente di investire per porre le basi dello sviluppo futuro.

La verità è che la crisi non è solo economica, ma è sistemica: è un insieme di 5 crisi ognuna delle quali ha delle specificità.

Crisi economica. Siamo senza dubbio di fronte ad una crisi economica, caratterizzata, tra gli altri, da fenomeni quali: la diminuzione della ricchezza; l'aumento dei prezzi di beni e servizi di prima necessità; un peso maggiore del prelievo fiscale una minore capacità economica del welfare in settori strategici (sanità, educazione, cultura, servizi, ma anche strade, trasporti, ecc.).

Crisi sociale. Ma è anche una crisi di natura sociale che per molti versi prescinde dagli aspetti economici, caratterizzata da fenomeni quali: l'aumento dell'insicurezza sociale e della persona; l'emergere di nuove aree di rischio sociale (abitazione, lavoro servizi alle persone e alle famiglie, opportunità di inserimento sociale dei giovani nuova povertà, ecc.); lo scarso controllo sulla disponibilità di risorse chiave (energia, acqua, territorio, ecc.).

Crisi culturale. E' in atto un forte mutamento culturale sia in senso negativo (crisi) sia, forse, anche in senso positivo (evoluzione). Un mutamento che si concretizza in fenomeni largamente indipendenti da fattori economici, quali: la ristrutturazione di comportamenti e atteggiamenti di consumo; la perdita di significato dell'agire politico in tutte le sue forme tradizionali; l'evolversi della cultura del benessere individuale e sociale; ecc.).

E' in **forte evoluzione anche la cultura della donazione e del filantropismo.** Non si può non tenere conto che, ad esempio, alla luce della crisi economica, la stessa cultura corrente della responsabilità sociale d'impresa fondata sulla teoria che essa produca reputazione e immagine positiva se non addirittura ritorni diretti in termini di business, mostra accentuati elementi di debolezza anche perché gli individui sono portati a cercare la responsabilità delle imprese in tutte le loro attività e comportamenti e non solo sul versante della filantropia e della retorica della solidarietà. Qualcosa di analogo succede sul versante delle donazioni individuali, dove la tradizionale cultura fondata sulla donazione quale modalità di gestione della nostra ricchezza superflua o modo laico per fare beneficenza, non sembrano più essere un "abito" retorico in grado di rappresentare adeguatamente le tante e complesse motivazioni sociali e intellettuali che spingono un individuo a donare⁸.

Così come la crisi sembra fortemente influenzata anche da fattori psicologici individuali e collettivi quali, ad esempio, un atteggiamento pessimista a "tutto tondo" (secondo alcuni la crisi ha fondamento proprio sul diffondersi di una "epidemia" di pessimismo acuto nella popolazione); un conseguente atteggiamento di blocco e di arroccamento su se stessi che provoca una difficoltà di visione a medio e lungo termine (una sorta di miopia psicologica).

Crisi politica. Tutto ciò si iscrive in un contesto di profonda crisi politica che è oggetto di osservazione e studio ormai da molti anni e che, tra l'altro, riguarda: la crisi del

⁸ M. Coen Cagli, Il fund raising come strategia per lo sviluppo sociale, Lectio Magistralis, ASVI, luglio 2007 (<http://fund-raising.it/italiano/download/>)

welfare state tradizionale ma anche di alcune forme di welfare misto praticate nei paesi occidentali; la crisi degli investimenti pubblici sociali (come ad esempio il 5‰, che è stato subito messo in discussione da eventi "di forza maggiore" come il terremoto dell'Abruzzo e comunque sottoposto ad un tetto che impedisce agli italiani di destinare risorse superiori ai 380 milioni di euro l'anno, o il caso del taglio drastico delle risorse destinate ai Centri di Servizi di Volontariato); la crisi delle politiche di sviluppo fondate sul primato dello sviluppo economico di mercato sui processi di sviluppo sociale.

Crisi dei "pilastri" del marketing. Parlando di fund raising va presa in considerazione un'altra area di crisi, molto profonda, anch'essa connessa intimamente con la crisi "economica", che è la crisi del marketing come sistema teorico-metodologico in grado realmente di promuovere, incentivare e gestire gli scambi. Molto del fund raising attuale, e quindi molto delle nostre risposte alla crisi economica, si basa su pilastri teorici e metodologici del marketing, senza tenere conto che tali pilastri sono già stati dichiarati "traballanti" da parte del mondo delle imprese profit (dove sono stati in qualche modo costruiti e utilizzati).

Tale aspetto richiederebbe un approfondimento molto corposo che in questa sede non è possibile effettuare. Per fare ciò rimando volentieri al lavoro di G.P. Fabris⁹ che mette in evidenza la crisi di alcuni capisaldi del marketing. Io ne ho isolati 7 e ho provato a riassumerli, usando le parole e i concetti di Fabris, nell'intento di non snaturare il suo ragionamento.

REDDITO

Reddito come base della teoria del consumo. Si è sempre pensato che si consuma quando si è accumulato reddito. Mentre è vero che **si consuma in funzione della soddisfazione di bisogni individuali o sociali**. Si consuma lusso in funzione di una appartenenza sociale (la cosiddetta democratizzazione del lusso). E' la propensione al consumo che guida il fenomeno dello scambio e non il reddito. O, almeno, è un mix complesso di fattori.

CLASSE SOCIALE

Classe sociale, intesa come base per gli stili di consumo. In verità **i consumi sono fuori dalla logica della stratificazione sociale e sono invece aggregati in stili seguendo logiche non standard** legate alle reti sociali, alle tribù, ecc. (pensiamo alle conseguenze di questa critica sui metodi e le teorie di profilazione dei nostri indirizzati o sulla individuazione dei target prospect e suspect). La stessa identità di "consumatore" non ha una forte base antropologica ma è più che altro una nozione del marketing. E' una astrazione irrealistica per la quale si pensa che uno abbia una identità di consumo isolabile dalla sua identità generale. Una sorta di essere umano in provetta, isolato dal suo contesto. Mentre il consumo si inserisce in un continuum di vita. Il consumo non è un fatto meramente economico o monetario (nel senso dell'esborso dei soldi) mentre è inserito in una dinamica sociale, culturale e psicologica. La stessa idea che il bisogno si soddisfi nel consumo (ossia nel "bruciare" una risorsa) è piuttosto debole in un'epoca in cui i bisogni sono legati più a servizi che a beni. I prodotti vengono abbandonati non perché "usurati" ma perché perdono di significato sociale e culturale.

⁹ G.P. Fabris, Societing – Il marketing nella società postmoderna", Egea, 2008

PRODUZIONE E CONSUMO DI MASSA.

Economia di scala e profitto sono legate alla serialità del consumo e quindi alla tendenza dell'individuo (tendenzialmente eterodiretto dalle aziende) a omologarsi a stili e comportamenti di massa. Mentre invece **l'individuo moderno, dotato di alta soggettività e grado di conoscenza, tende alla personalizzazione e alla differenziazione** come processo funzionale, tra l'altro, a creare o rafforzare la propria identità.

MERCATO

Di conseguenza anche la nozione di mercato come luogo degli scambi competitivi di consumo appare debole. In verità **il mercato è un luogo sociale e culturale dove avvengono scambi nel senso generale del termine**, alcuni dei quali prevedono un valore economico. Ma la maggior parte di questi non ne prevede affatto. Il mercato non è il luogo delle transazioni ma il luogo degli scambi. Il manifesto Cluetrain¹⁰ afferma che "il mercato è una conversazione multilaterale": figuriamoci se in questo contesto lo scambio può essere influenzato solo da una azione delle aziende! E' più probabile che ciò avvenga in un "blog" piuttosto che in una pubblicità. Ma nel blog ci sono diversi punti di vista e quindi non è possibile che ci sia solo discorso unidirezionale dall'azienda al donatore.

PASSIVITÀ DEL CONSUMATORE.

Di fatto l'individuo non è più subalterno al mercato e neanche alle aziende. Non è in una posizione passiva di ricezione ma di dialogo mettendo in atto continuamente processi di tipo "bottom-up". Il suo sistema decisionale, di conseguenza, è più autonomo. **Non è più succube di una marca, che diventa solo uno dei tanti parametri di scelta in un continuum di correlazione tra fenomeni da lui vissuti.** Di conseguenza i fenomeni di mercato vanno implodendo in un unico magma in cui c'è sempre più indifferenziazione.

SCELTE DI CONSUMO

Il consumatore non segue più (e forse non ha mai seguito) una razionalità standard nelle sue scelte di consumo. Sicuramente **non segue più una razionalità di tipo economico-utilitaristica.** Vi è una forte interrelazione tra razionalità individuale e razionalità sociale. Il caso tipico è quello dell'antenna satellitare installata da una famiglia non ricca sulla sua catapecchia. Perché il consumatore ha comprato l'antenna satellitare invece di spendere per un più alto tenore di vita? Cosa è un tenore di vita alto per lui? E quindi quale logica segue il suo comportamento?

ASIMMETRIA INFORMATIVA

Non esiste più una forte disuguaglianza nell'accesso e nell'uso di informazioni tra consumatore e azienda grazie al potere di internet e dei sistemi di comunicazione di veicolare informazioni alle "radici dell'erba" e in tempo reale. **L'informazione è un bene largamente disponibile che rompe il monopolio che attorno ad essa è stato creato in passato dalle aziende.** In secondo luogo aumentano anche il potere e il peso delle relazioni interpersonali anche tra gruppi sociali diversi e distanti tra loro. Il controllo sulla selezione delle informazioni così non può che scendere drasticamente. Perché i

¹⁰ the Cluetrain Manifesto (<http://www.cluetrain.com/>)

canali più controllabili sono quelli della comunicazione di massa e non quelli della **comunicazione diretta e interpersonale che restano sotto l'egemonia della società.**

Il rimanere ancorati a queste categorie o veri e propri "idola" **pone il marketing in una situazione di forte autoreferenzialità** tendenzialmente incapace a comprendere e utilizzare i cambiamenti profondi della società e degli individui. Anche quando il marketing si spinge verso l'orientamento al cliente lo fa in modo millantato ma non di fatto. In questo gioco, **il consumatore rischia di svolgere il ruolo di una sorta di "convitato di pietra"**. Infatti se l'orientamento vuole essere al cliente, esso non dovrebbe porre al suo centro il consumo, ma l'individuo. La stessa idea di orientarsi ad un individuo inteso solo come cliente, ossia rivolgendosi ad una sola faccia dell'individuo e non alla sua complessità, rende questo orientamento molto ipocrita. Ed è per questo che il marketing tende ad essere spiccatamente autoreferenziale. Inoltre, **l'apertura al cliente deve prevedere il riconoscimento di una sua forza autonoma e paritetica a quella dell'azienda.** Se non c'è questo riconoscimento non c'è orientamento al cliente.

Ora prego il lettore di fare lo sforzo di rileggere questa ultima parte dedicata al marketing sostituendo alla azienda, la organizzazione non profit e al consumatore, il donatore: molte cose non quadreranno di certo (visto che il consumare è diverso dal donare) ma molti saranno anche gli spunti di riflessione autocritica sull'uso acritico di tali pilastri nel contesto del fund raising.

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 Yankelovich¹¹ mostra che il **60% dei consumatori ha una opinione negativa del marketing.** Un **61% pensa che i suoi meccanismi 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 invece 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.

3 - I riflessi sul fund raising: fornire risposte economiche, relazionali, contenutistiche e motivazionali alla crisi

La prima conseguenza di tale quadro sul fund raising è (per dirla in modo tranchant e duro) **l'agonia del vecchio paradigma della filantropia e della beneficenza.** Il permanere, in tempo di crisi, di una azione donativa degli individui, anzi di masse rilevanti di individui, mette in discussione in modo forte **l'idea che si doni nella misura in cui vi è una ricchezza che permette di avere margini** economici da

¹¹ Yankelovich è un'agenzia di studi e consulenza sui mercati e i consumi (www.yankelovich.com)

destinare, oltre che a beni voluttuari, anche a cause sociali. Insomma, l'idea che si doni perché si ha una riserva di risorse è definitivamente morta.

Di conseguenza direi che il sistema di promozione di scambi liberali basata su interpretazioni delle motivazioni degli individui tutte insite a questo vecchio paradigma si sta sciogliendo come neve al sole, mostrando tutta la sua debolezza non solo teorica e metodologica ma anche per così dire "antropologica", proprio perché fondata su un individuo e una società che non sono più quelle dei nostri giorni. La crisi economica ha accelerato il processo di indebolimento di tale paradigma.

Parte costituente di questo vecchio paradigma è anche il primato dello scambio in sé rispetto alle ragioni dello scambio. Quindi un tendenziale **primato degli aspetti "promozionali" rispetto all'essenza della mission e del progetto sociale** di cui sono portatrici le organizzazioni. Se la donazione è simile ad un consumo voluttuario, allora è chiaro che i tratti tipici della promozione di marketing hanno un ruolo fondamentale. Ma se è evidente che la retorica assume un ruolo predominante nel fund raising (in quanto motore del convincimento) è altrettanto evidente che nei momenti di crisi economica si tende a relativizzare proprio gli aspetti retorici a favore dell'essenza delle cose. Quando c'è crisi non è tempo di fare retorica. **L'essenzialità del fund raising è tutta insita nelle nostre missioni sociali**, nei progetti strategici che le organizzazioni propongono di realizzare per rispondere ai bisogni e ai grandi problemi che ci attanagliano.

Lo stesso vale per il "corporate fund raising" e per la sua ultimogenita Responsabilità Sociale di Impresa. Il paradigma del filantropismo è legato a doppio filo con il "mito" della reputazione e del ritorno di immagine: tutti aspetti importanti per l'azienda ma che si indeboliscono proprio perché troppo legati a pronunciamenti retorici e "virtuali".

Insieme a questo paradigma, **viene messa in discussione anche l'identità del donatore come spettatore passivo di un processo filantropico** in cui egli mette le risorse, i destinatari ne beneficiano e le organizzazioni producono l'azione collettiva e organizzata. Insomma la donazione come una sorta di sostituto dell'azione sociale. Invece la donazione pur essendo uno scambio di natura economica, avviene in un continuum di scambi sociali, comportamenti, convincimenti, relazioni, conoscenze che riguardano anche una logica di azione sociale degli individui. Occorre, quindi, impostare un sistema di risposte di fund raising poliforme che sia in grado di tenere sotto osservazione e di **elaborare contromosse su 4 versanti** di seguito sinteticamente illustrati.

Il primo versante è, chiaramente, quello **economico**, ossia delle conseguenze che la crisi ha sul comportamento economico dei donatori. Non si tratta solo di quegli aspetti oggettivi e materiali connessi con l'entità della donazione e la sua gestione nel tempo, ma anche quelli legati agli aspetti cognitivi, ossia inerenti alla percezione della propria situazione economica, che non sempre coincide con la situazione oggettiva. Spesso le aziende dicono di essere povere anche quando hanno registrato un utile di successo. Lo stesso vale per i donatori individuali.

Il secondo versante è **relazionale** e riguarda i riflessi che la crisi ha sulle relazioni che intercorrono o possono intercorrere tra il donatore e chi chiede soldi e che attengono alle modalità di contatto e di gestione dei rapporti, al sistema e alle forme della comunicazione sia nella dimensione sociale che in quella personale e che concorrono a

creare o, meglio a pattuire con il donatore, un sistema di fiducia funzionale a contenere la eventuale fuga dalla donazione.

Il terzo versante è **contenutistico** e riguarda le nuove emergenze tematiche che catalizzano l'attenzione dei nostri donatori, il più delle quali riguardano il campo del benessere sociale (welfare) anche in senso comunitario e non solo personale e che necessariamente coinvolge i contenuti delle nostre mission e dei nostri progetti e il modo di trattarli. In poche parole: occorre rivedere i nostri contenuti affinché acquistino un nuovo senso vitale per i donatori, tale da **produrre "con-divisione" della nostra causa.**

Il quarto versante è quello **motivazionale**. I nostri schemi retorici, i nostri slogan atti a muovere le donazioni devono tenere conto delle nuove caratteristiche e della nuova cultura (in fieri) dei donatori. Anche le "leve" che spingono a sostenere uno scambio liberale con le organizzazioni vanno riviste. I vecchi schemi di riferimento: autostima, scaramanzia, solidarietà, immagine, reputazione, spirito filantropico, ecc. fanno riferimento a concezioni e sistemi di significato che sono mutati in modo estremamente sensibile nei nostri donatori e che ricoprono, in una ipotetica scala di valori, posizioni molto differenti rispetto a quelle di qualche anno fa.

4 - Alcune indicazioni su come prepararsi a rispondere alla crisi

4.1. Comprendere il nuovo donatore

Riassumendo, **le caratteristiche tendenzialmente univoche dei donatori individuali** (in particolar modo di quelli che tendono ad avere una identità di donatore stabile e non occasionale) potrebbero essere le seguenti:

- il donatore, in alcuni casi, ha una **minore disponibilità di risorse economiche** da destinare alle donazioni. Conferisce comunque più attenzione ai soldi che dona se non altro perché dà maggiore peso ai soldi. Se non intende recedere dalla intenzione di donare, sicuramente **intende dare maggiore peso e valore aggiunto a tale gesto;**
- per giustificare meglio il suo atto **ha bisogno di un rapporto più profondo con la causa sociale** e con l'organizzazione che è titolare e promotrice di un progetto sociale strategico. Un progetto che miri con chiarezza a risolvere problemi e aree critiche e non a stimolare un mero gesto di solidarietà. L'atto di donare è maggiormente connesso con una scelta consapevole e ragionata;
- la giustificazione di avere effettuato una donazione che va a buon fine è legata in gran parte alla **fiducia che il donatore "critico" può riporre nella organizzazione**. In tal senso il donatore non occasionale è dotato di strumenti e conoscenze in grado di valutare con attenzione l'efficacia sociale dell'azione delle organizzazioni, così come le ragioni politiche e sociali (se fornite) della donazione oltre che quelle esclusivamente emozionali;
- la crisi accentua la percezione dei rischi più vicini al donatore. Il **donatore si aspetta che la causa sociale abbia effetti sul suo mondo vitale e operativo** anche se riguarda problemi e bisogni distanti territorialmente e socialmente da lui;
- il donatore è un soggetto sicuramente più **"risparmioso"** ma non ingeneroso. E' lecito sospettare che chi non dona ancora in modo stabile o chi non lo faccia per nulla adotti questo comportamento non solo per ingenerosità o contrarietà,

ma perché, prima di altri, ha assunto un approccio critico e selezionatore e non abbia trovato soddisfazione completa nelle proposte ricevute. **Forse (e sottolineo forse) è il momento buono per conquistare dei non donatori.**

4.2. Una politica e un patto per e con la società sulla donazione

Si tratta di instaurare ex novo o rinnovare il rapporto con i donatori, ossia con la comunità alla quale ci rivolgiamo per chiedere soldi. Si tratta di **stipulare patto di azione comune sul fund raising** in cui condividiamo un sistema di valori, significati sociali e politici sul dono. Una **nuova cultura basata sull'investimento sociale e non sulla voluttarietà dei consumi e dei beni**. Un investimento sociale funzionale a creare un nuovo sistema di welfare (in senso lato) per noi e per la comunità umana nella quale viviamo e per la quale ci assumiamo collettivamente una responsabilità sul piano del dare, del promuovere e del fare.

Certo si tratta di una azione culturale che non può riguardare solo le singole organizzazioni (che comunque è opportuno che avviino tale processo già con i propri donatori tenendone conto nei loro messaggi promozionali così come nella loro attività di informazione). Si tratta di una azione culturale che dovrebbe essere necessariamente **realizzata dall'intero settore non profit e dalla intera comunità operante dei fundraisers**. Una sorta di campagna sociale sul fund raising moderno che venga promossa e condivisa verso gli stakeholders portatori di risorse verso il non profit e verso il sociale. Questo può avvenire sui muri delle città, come in televisione, ma soprattutto aprendo dei tavoli bilaterali e multilaterali con il mondo dei donatori.

4.3. La ripresa del primato delle cause e dei progetti sociali sul "solidarismo"

Se il donatore diventa più accorto e selezionatore nel donare allora dobbiamo dare a lui delle buonissime ragioni per farlo. Tali ragioni stanno nella nostra buona causa piuttosto che nelle semplici cose che facciamo o nei mezzi che utilizziamo per raccogliere fondi. Credo che la vecchia regola di non parlare della mission nelle lettere di raccolta fondi ma solo dei progetti concreti, vada rivista. La gente ha bisogno di progetti sociali e non solo di meri interventi.

Bisogna avere il coraggio di **chiedere ai nostri donatori di condividere progetti sociali efficaci senza cedere alla tentazione del "cosismo"**. Le cose, gli interventi, i progetti operativi, le strutture, di per sé valgono poco se non hanno un progetto strategico dietro. I donatori, quelli che tendono ad essere stabili e non occasionali, ci chiederanno sempre più conto dell'efficacia del nostro progetto come metro di decisione per donare.

Io credo che questa sia una delle cause, non certo l'unica, di una certa flessione nelle raccolte fondi nel settore della cooperazione allo sviluppo, dell'aiuto umanitario, dell'adozione a distanza, ecc. Le nostre azioni devono risolvere grandi problemi e devono essere legate a strategie forti e vincenti. Dopo 30 anni circa di cooperazione, le stesse ONG, nei loro momenti di confronto, mettono in discussione la stessa

cooperazione allo sviluppo¹² e altrettanto forse stanno facendo i nostri donatori. Sicuramente lo stanno facendo i giovani leader africani che abitano nei nostri paesi occidentali e che non lesinano critiche taglienti alle nostre campagne di solidarietà e ai nostri stessi progetti di cooperazione¹³. Ricordiamoci anche che le N.U. hanno già spostato in avanti la scadenza per raggiungere alcuni "millennium goals" connessi allo sviluppo e alla lotta alla povertà nel mondo. E questo non è certo un segnale di efficacia delle cause sociali.

Si tratta anche di diminuire il peso che spesso conferiamo allo scambio in sé. Intendo fare riferimento al braccialetto, piuttosto che alla partita del cuore o al gadget, alla gara di corsa - che pure continueranno ad avere la loro funzione facilitante, ma che non possono più essere l'unico attore protagonista del fund raising perché privi di quel senso vitale e politico che i donatori ci chiedono. **Il rischio, in questo momento storico, di far passare il fund raising come un "teatrino della solidarietà" o come un "grande gioco piacevole, ma sostanzialmente inutile" è fortissimo.** In questa epoca di crisi questo "teatrino" potrebbe restare vuoto.

4.4. Un chiaro e coraggioso orientamento alla qualità dell'azione e alla rendicontazione sociale.

Di conseguenza una risposta alla crisi deve essere connessa ad **una seria cultura della rendicontazione sociale** che, per prime, le organizzazioni devono acquisire e rendere concreta. E' necessario che le organizzazioni non profit facciano subito i loro bilanci sociali e di missione e li facciano in modo sincero e "vero" e non li interpretino solo come documento certificatorio o mero "vantaggio competitivo". Sono sicuramente meno del 10% le organizzazioni non profit che realizzano il bilancio sociale. Una ricerca di CSV.net¹⁴ mette in evidenza che solo il 28% delle organizzazioni di volontariato esprime un forte interesse per tale strumento. I pochi bilanci sociali realizzati, detto sinceramente, a volte sembrano essere un mero esercizio di autoreferenzialità se non di autocelebrazione (anche se vi sono casi di eccellenza). Essi rischiano di assomigliare ad un "abbellimento" dei bilancio amministrativo e contabile tenendo conto quasi esclusivamente dell'efficienza dell'azione ma non dell'efficacia, della pertinenza e dell'impatto sociale (che sono gli altri 3 cardini della valutazione di qualità).

In questo momento è importante evitare di pensare che i donatori siano degli spettatori e **comprendere che sono e vogliono essere degli attori.** A costoro abbiamo il dovere di restituire la valutazione della nostra azione quale metro che giustifica la donazione e la fiducia accordataci. Quando parliamo, quindi, di fidelizzazione dei donatori, dobbiamo pensare che oggi più che mai, la fedeltà accordata è proporzionale alla capacità di restituire ai donatori la efficacia della azione sostenuta con le loro risorse.

¹² Si veda a tale proposito, tra i tanti spunti, quelli offerti dalla presentazione del CIPSI - una delle principali associazioni di ONG italiane: G. Barbera, "Il Cipsi: 25 anni di solidarietà", in Insieme per far vincere la solidarietà, ed. CIPSI, novembre 2007

¹³ Si veda a tale proposito "la Repubblica delle Donne", supplemento a La Repubblica del 21 febbraio 2009

¹⁴ Marco Granelli "Bilancio sociale e di missione per le organizzazioni di volontariato: strumento di identità e sviluppo?", CSV.net, 1 febbraio 2008 (http://www.csvnet.it/usr_view.php/ID=2407)

Inoltre, la disciplina della rendicontazione sociale afferma che un bilancio sociale è tale perché coinvolge nel processo di valutazione gli stakeholders. E **i donatori sono, hanno diritto di essere, degli stakeholders** così come noi pretendiamo di essere stakeholders delle aziende o delle autorità pubbliche.

4.5. Dal messaggio unidirezionale al dialogo

La crisi mette in discussione parecchie cose e crea, quindi, anche nei donatori, un senso di spaesamento e di incertezza che non può essere colmato solo con messaggi ottimistici. **L'incertezza, per essere risolta, deve essere messa al centro di un dialogo** in cui ci si confronta. E' solo nella logica di un dialogo che è possibile elaborare una risposta comune (tra noi e i donatori) alla crisi economica. Mi sentirei di consigliare la realizzazione di panel, incontri, sondaggi, con i donatori per capire come reagiscono alla crisi e come ciò impatta sulla donazione. Questo dialogo, se fatto con metodo scientifico e rigoroso e mantenendo un valore statistico rispetto alla totalità dei nostri donatori, ci può **restituire elementi di conoscenza sull'evolversi del fenomeno della donazione** con evidenti vantaggi per le nostre strategie promozionali.

4.6. "Targettizzare" con più precisione

La crisi avrà sicuramente creato delle polarizzazioni tra chi crede nella donazione come un atto consapevole e chi, invece la vive come un atto episodico e voluttuario o solo individuale. Forse è il momento di rivedere il nostro modo di disegnare target e profili tenendo conto di variabili e indicatori sensibili in relazione alla crisi economica. Posso citare, a tale proposito, alcune variabili che mi sembrano importanti:

- **l'entità e la frequenza** della donazione vista in una serie storica del donatore prima e dopo la crisi;
- **indici di pro-azione sociale** del donatore come l'impegno in azioni sociali di qualunque genere (dalla parrocchia, al gruppo di quartiere, al fatto che sostiene, oltre la nostra, altre organizzazioni) o la tendenza a coinvolgersi nelle nostre attività;
- **il grado di istruzione e la posizione professionale** che sono indici di maggiore capacità di analisi critica e discernimento. Potrebbero essere questi target più impegnativi in quanto più esigenti, ma anche più fedeli e generosi perché legati a noi da una adesione più consapevole;
- **l'appartenenza a reti sociali attive** e più o meno affini alla nostra cultura, alla nostra mission alla nostra realtà sociale dove agiamo. L'appartenenza a reti può creare sistemi di cogenza nella donazione perché portatrici di fiducia e credito. Donatori che appartengono a determinate reti sociali possono essere raggiunte con maggiore forza agendo su quelle reti a sostegno della nostra richiesta. Tale aspetto lo approfondiremo poco più avanti.
- **aspetti geografici del donatore** (luogo di residenza, rapporti con il territorio, ecc.), quali indicatori di una sua attenzione al radicamento delle organizzazioni nella comunità e alla prossimità con i problemi trattati, con i beneficiari delle azioni e con i donatori stessi.

Uno studio più attento e una riflessione comune tra organizzazioni, fundraiser e professionisti del settore del marketing diretto, potrebbe individuare un profilo "prospettico" di donatori resistenti alla crisi.

4.7. Fiducia: Capitale sociale, "network fund raising", radicamento nella comunità

La fiducia non è solo il prodotto di una nostra azione univoca né tanto meno di una nostra capacità di affabulare. La fiducia, nelle scienze sociali (da Putnam in poi), è soprattutto **il frutto del capitale sociale e relazionale** che noi siamo in grado di creare intorno a noi. Un capitale fatto di relazioni non solo istituzionali e formali ma sociali, amicali, parentali, umane. Relazioni in cui il già citato tema delle reti può svolgere un ruolo enorme. **Il capitale sociale è tanto maggiore quanto più è basato su forme di radicamento** della organizzazione nella comunità.

Il mio consiglio è quello di **investire in radicamento, presenza e contatto diretto della organizzazione nella comunità alla quale chiediamo risorse**. Un contatto e una relazione diretta e "calda" che prescindano anche dal momento della raccolta di fondi. Creare, coltivare e rafforzare il proprio capitale sociale è come creare una "buona terra" nella quale possa svilupparsi il seme della donazione nei nostri confronti evitando fenomeni di rigetto. Ricordiamoci che, almeno in Italia, i donatori rispondono agli appelli **per il 49-60% tramite contatto diretto e passaparola** (che è la prima modalità per i donatori stabili con il 38%) e **per il 16% con il contatto mail e pubblicitario**. Il 19% perché ne ha sentito parlare su radio, tv e giornali tramite le notizie e non attraverso la pubblicità¹⁵ (fonte, IID-Eurisko 2008).

Abbiamo già accennato al tema delle reti sociali. Le reti sono produttrici di fiducia. A tale proposito vale la pena sottolineare che "rete sociale" non è sinonimo di reti sociali su internet (social network). Non sono la stessa cosa anche se appartengono alla stessa famiglia. **Il social networking non è un "trucchetto" informatico, è un fenomeno sociale** che può passare anche per internet ma che riguarda una **forma di costruzione della socialità e al tempo stesso di una identità sociale** di cui siamo alla ricerca spasmodica tutti quanti. Sicuramente internet e relativi social network - come il famoso facebook - possono facilitare enormemente la costruzione e l'animazione di reti.

Barak Obama ha fatto raccolta fondi con il social networking, usando internet - non c'è dubbio - ma portando tali reti a incontrarsi per strada, nelle piazze, nelle riunioni di vicinato, laddove il "fare rete" si può trasformare in azione e quindi anche in azione di raccolta di fondi¹⁶.

Alcune indicazioni pratiche sono la logica conseguenza di tale ragionamento: mettersi in relazione con reti sociali già esistenti, creare gruppi di appoggio, aprire le nostre sedi alla comunità locale, creare occasioni di socialità, ibridarsi con altri ambienti che non frequentiamo usualmente, creando occasioni di scambio, individuare tra i nostri amici persone inserite in reti e chiedergli di attivarsi in tal senso.

¹⁵ Istituto Italiano della Donazione - Eurisko: "Sostenitori fedeli e donatori occasionali: le opportunità per le ONP italiane", Novembre 2008 (<http://www.istitutoitalianodonazione.it/tools/elenco/Pubblicazioni.asp?r=564&a=6127&s=9149&v=3872&t=16>)

¹⁶ Si veda, a tale proposito l'intervista con il responsabile del social networking della campagna presidenziale di Obama su la Repubblica del 19 maggio 2009

4.8. Non bloccare gli investimenti a partire da quelli in capitale umano. Il ruolo dei dirigenti

In tempo di crisi economica è opportuno – diversamente da quanto si pensa normalmente - **non interrompere gli investimenti**. E' meglio cercare di minimizzare i costi (magari concentrandosi sulle modalità che hanno maggiore redditività) e mantenere un certo profilo "alto di investimento" sul nuovo.

Sicuramente gli investimenti devono essere più ponderati e selezionati, ma non possono essere dismessi. Le 7 cose che fin qui mi sono permesso di consigliare richiedono indubbiamente investimenti. Se non sono possibili quelli economici, sicuramente sono più praticabili quelli in risorse umane. E forse sono anche più importanti. **Contatto diretto, relazioni, networking, dialogo con i donatori, richiedono soprattutto capitale umano**. Credo che il ruolo dei volontari vada rivalutato in modo molto serio. E' possibile che le strategie fondate su "tante piccole donazioni" abbiano una ripresa rispetto al passato. Ma "tante piccole donazioni" hanno un costo enorme se affidate elusivamente a professionisti da pagare. Bisogna pensare a **volontari della raccolta fondi**, avendo però la consapevolezza che nessun volontario si attiverrebbe per la raccolta fondi di per sé, ma solo in virtù dell'adesione ad un progetto sociale che lo coinvolga. La raccolta fondi va intesa quindi anche come estensione dell'azione sociale.

Credo che **vada ripensato anche il coinvolgimento dei membri della organizzazione che devono essere impegnati maggiormente nella raccolta fondi**, a partire dal gruppo dirigente che dovrà necessariamente occuparsi maggiormente di fund raising. Come hanno già affermato molti relatori durante il II Festival del Fundraising: "quando i giochi si fanno duri, i duri iniziano a giocare". I duri, tra i tanti, **sono i gruppi dirigenti**: presidenti, consiglieri di amministrazione, i leader delle cause sociali. La risorsa maggiormente attingibile a costi bassi e con maggiore possibilità di successo sono proprio coloro che sono già in relazione con noi e **questo tipo di relazioni sono intrattenute soprattutto dai gruppi dirigenti**. Io consiglierei di dare un incarico ad ogni membro (anche e soprattutto a quelli che non si occupano di fund raising) di attivare le proprie relazioni per chiedere direttamente soldi o per attivare nuove persone a raccogliere fondi.

4.9. Considerazioni sulle aziende e le fondazioni

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.

Anche in questo caso mi sembra necessario **pattuire con le aziende una politica comune di investimento sociale** che, da un lato garantisca di mantenere un flusso attivo di fondi verso il sociale e quindi verso il non profit ma, dall'altro, garantisca 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**. Il mio consiglio è 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 li aiuti a non "buttare via" risorse senza ragionare prima sulla strategicità della donazione.

Io sogno un tavolo in cui organizzazioni non profit e aziende (ma anche fondazioni erogatrici) si dicano con chiarezza e franchezza cosa si aspettano le une dalle altre e a quali condizioni (pattuite) è possibile rispondere insieme a gravi problemi sociali. Questo è un compito del settore non profit più che della singola organizzazione. Solo così potremmo **aiutare le aziende a comprendere che esse possono fare i cittadini responsabili (corporate citizenship)** come lo fanno milioni di individui, mettendo in campo le loro risorse in senso generale e non solo "pagando" un prezzo per essere socialmente accettabili.

Un'altra indicazione è quella di **aprire alle piccole aziende locali e alle loro organizzazioni di settore**. In Italia, il non profit è all'88% fatto di piccole e piccolissime organizzazioni (Istat, 2000) . Ma l'Italia è anche il paese della piccola e piccolissima impresa in cui la differenza tra cittadino e imprenditore/dirigente è minima. Queste aziende soffrono della crisi in modo significativo e credo siano alla ricerca di una risposta sistemica ad una crisi che li coinvolge non solo sul piano economico. Esse hanno o percepiscono in modo maggiore problemi quali asili nido, cura degli anziani, integrazione sociale degli immigrati, relazioni internazionali (in una logica di mondializzazione dei mercati), sostenibilità del welfare (per cui pagano le tasse), housing, ecc.

E' necessario fare incontri e convegni con loro per pattuire una politica sul fund raising "alle radici dell'erba" che vada oltre la mera logica della pubblicità e dell'immagine (che caratterizza il rapporto tra grandi aziende e grandi marchi non profit), elaborando insieme modelli di partnership che siano adatti per loro e non siano "clonate" su modelli di grandi campagne che oggi non sono certo facilmente sostenibili soprattutto dalle piccole e medie aziende.

Se continuiamo a battere solo il tasto del marketing, della pubblicità, del ritorno di immagine, del miglioramento della performance di vendita, ecc. facciamo riferimento ad un settore nel quale le aziende stanno tagliando drasticamente (il settore pubblicità sta avendo una decrescita fortissima, alcune agenzie di pubblicità e marketing stanno chiudendo, i giornali escono con meno pagine di pubblicità perché non vendono spazi a sufficienza e le stesse TV hanno problemi sulla raccolta pubblicitaria).

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 e più durature e utili.

4.10. Indicazioni sul settore non profit nel suo complesso

Un'ultima considerazione riguarda il versante interno dell'intero settore non profit

Il non profit va troppo in ordine sparso. Ad un livello "macro" va detto che ci manca un livello di rappresentanza generale. Non voglio fare troppa politica, come giustamente mi ha suggerito Valerio Melandri durante il II Festival del Fundraising: ne è già stata fatta troppa quando si sono creati raggruppamenti parziali del settore non profit spesso con una logica non di rappresentanza, ma di creazione di un vantaggio competitivo di una parte sulle altre.

Ma non credo che noi possiamo vincere la partita della crisi economica senza avere una nostra "politica" sul non profit e una vera e forte lobby. Io parlo di lobby nel senso tecnico del termine. Noi in Italia non abbiamo qualcosa che somigli a grandi "umbrella organization" come il National Council of Voluntary Organizations britannico, o alle statunitensi United Way e Independent Sector. Noi non abbiamo una rappresentanza forte ai tavoli che contano. Noi non siamo in grado di trattare con il mondo delle aziende e delle fondazioni. Le stesse aziende a volte cercano un nostro referente senza trovarlo. Gli stessi Centri di Servizio di Volontariato (CSV) – che reputo essere fondamentali in tale contesto - dopo una stagione in cui hanno svolto un ruolo fondamentale, corrono il rischio di avere un'anima e una identità più gestionale che politica e sociale. Un'identità troppo dipendente dalle dinamiche amministrative dei Comitati di Gestione in cui la centralità della cittadinanza attiva e delle formazioni che derivano da tale grande fenomeno pesa sempre meno. In questa situazione di debolezza, tra l'altro, la crisi economica mette in discussione la loro sostenibilità, essendo minacciati di forti tagli ai finanziamenti.

In questo quadro il dinamismo e la pro-attività di molti CSV sul tema del fund raising (alcuni dei quali sono oggi presenti al Festival del Fundraising) rischia di rimanere un fatto marginale, schiacciato dalle logiche gestionali. **Sono proprio i CSV che dovrebbero sviluppare per primi una forte politica del fund raising** fatta non solo di formazione, ma di creazione di un ambiente favorevole con gli stakeholder, di aiuto allo start up del fund raising in ogni organizzazione piccola e territoriale. Mentre, invece, se guardiamo al peso che il fund raising ha nell'offerta formativa dei Centri, è ancora inadeguato rispetto al bisogno espresso, in tal senso, dalle organizzazioni¹⁷.

Questa mancanza di un forte secondo livello, ma anche di **forme di consorzio e cooperazione sistematica tra organizzazioni non profit** rappresenta una aggravante in un periodo di crisi economica. Alcune cause sociali, soprattutto quelle particolari o fortemente innovative ce la possono fare solo facendo massa, consorziandosi, cooperando.

Gli stessi donatori (individui o aziende che siano) probabilmente ci chiedono di ottimizzare le risorse e di dare maggiore forza ed efficacia alla nostra azione. Forse tollerano poco che vi siano tante organizzazioni per le stesse finalità. Potrebbe essere percepito come un indice di cattiva utilizzazione delle risorse (non nel senso della onestà, ma nel senso della efficienza e dell'efficacia).

Una risposta alla crisi, quindi, deve venire soprattutto nella capacità all'interno del nostro settore di "fare quadrato" e sistema realizzando, ad esempio:

¹⁷ L'indagine condotta tra il 2006 e il 2008 dalla FEO-FIVOL sul volontariato (spesso in collaborazione con CSV locali) dimostra che la grande maggioranza delle organizzazioni di volontariato dichiara che il primo bisogno in assoluto è quello di maggiori risorse economiche e al tempo stesso che la funzione del fund raising è una di quelle meno praticate in modo sistematico all'interno delle organizzazioni.

- **campagne comuni** dando più forza e ottimizzando i costi e gli investimenti;
- ricerca scientifica e sociale sul fund raising, sulle donazioni, sui modelli di successo in modo da accumulare conoscenze e metodi che ci permettano di avere maggiore successo;
- campagne di **promozione di una nuova cultura del fund raising**;
- elaborare e contrattare (come detto prima) **politiche comuni con aziende e fondazioni**;
- **azioni di empowerment del settore** che aiutino tutte le organizzazioni a fare meglio fund raising. E' particolarmente deprimente pensare che su 230.000 organizzazioni, quelle che hanno partecipato a un corso di base sul fund raising siano sì e no il 10% o che non vi siano programmi di accompagnamento e affiancamento delle organizzazioni nel fare fund raising, così come spesso si fa nel mondo profit per aiutare a far decollare le nuove imprese.

La crisi economica però non deve far dimenticare che non veniamo da un periodo di vacche grasse ma di vacche magre che oggi sono ancora più magre. Secondo i dati Istat del 2000, **il settore non profit, in Italia raccoglie circa 38 mld.** di euro l'anno. Sono - mi si passi il termine - una "puzza" rispetto a quello che noi dovremmo raccogliere. Se usassimo come metro di paragone la capacità complessiva di raccolta degli USA o del Regno Unito **noi dovremmo raccogliere l'anno non meno di 100 mld di euro.**

Quindi **il problema maggiore resta ancora la nostra incapacità di raccogliere risorse sufficienti.** E questo prescinde dalla crisi. Viene solo aggravato da essa. E pertanto una ultima indicazione chiara per rispondere alla crisi è anche quella di fare sul serio raccolta di fondi in modo continuo e professionale, alle "radici dell'erba", dando **un alto statuto sociale oltre che professionale alla funzione dei fundraisers,** senza rappresentarli **come maghi o come burattini del "teatrino" della solidarietà.** Sono convinto che solo così i donatori invece di diminuire, saliranno al di là di ogni nostra aspettativa più rosea.



SCUOLA DI ROMA FUND-RAISING.IT
FORMAZIONE · CONSULENZA · RICERCA

Via Buccari, 16 - 00195 Roma
 0697613541 - 0645421572
 Info@scuolafundraising.it - info@fund-raising.it
 www.scuolafundraising.it - www.fund-raising.it