

## IL FUND RAISING NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

Venerdì 27 agosto 2010, ore: 15.00 Sala Mimosa B6

Workshop in collaborazione con il **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**. Partecipano: **Giorgio Fiorentini**, Direttore del Master in Management delle aziende cooperative e imprese sociali *non profit* all'Università Bocconi di Milano; **Massimo Giusti**, Presidente della Commissione Volontariato, CSV, servizi alla persona dell'ACRI; **Valerio Melandri**, Docente di Economia Aziendale all'Università degli Studi di Bologna e Direttore del Master Universitario in Fundraising per il Nonprofit e gli Enti Pubblici; **Marco Morganti**, Amministratore Delegato di Banca Prossima; **Raffaella Pannuti**, Segretario Generale Fondazione ANT Italia Onlus; **Francesca Zagni**, Presidente Associazione Italiana Fundraiser. Introduce **Marina Gerini**, Direttore Generale per il Volontariato, l'Associazionismo e le Formazioni Sociali, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

### MARINA GERINI:

Buon giorno a tutti. Benvenuti a questo incontro nel quale sarò io ad introdurre gli autorevoli interventi in programma. Mi presento: sono Marina Gerini, Direttore Generale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali da poco più di un anno, responsabile della Direzione Generale del Volontariato, Associazionismo e Formazioni Sociali appunto del Ministero. Siedono a questo tavolo il Prof. Valerio Melandri, che è il Docente di Economia Aziendale all'Università degli Studi di Bologna e anche Direttore del Master universitario in *Fund raising* per il *Nonprofit* e gli Enti Pubblici; la Dott.ssa Francesca Zagni, Presidente dell'Associazione Italiana *Fundraiser*, il Prof. Giorgio Fiorentini, Direttore del Master in Management delle aziende cooperative e imprese sociali *non profit* all'Università Bocconi di Milano, il Dott. Massimo Giusti, Presidente della Commissione Volontariato, CSV, servizi alla persona dell'ACRI, alla mia destra, Marco Morganti, Amministratore Delegato di Banca Prossima, e alla mia sinistra la Dott.ssa Raffaella Pannuti Segretario Generale della Fondazione ANT Italia Onlus. Dati i tempi contenuti che abbiamo a disposizione, rubo solo qualche minuto per introdurre il tema di questo workshop, *il Fund raising* nelle organizzazioni *non profit*, che è un argomento che come tutti sappiamo sta assumendo una rilevanza sempre più centrale per il mondo del terzo settore. Anche la presenza così numerosa oggi è testimonianza di questo interesse, di questa importanza. Perché il Ministero, visto che abbiamo collaborato con il Meeting all'organizzazione di questo incontro, perché il Ministero ha pensato a un tema come *il Fund raising* per le organizzazioni *non profit*? Perché lo riteniamo strettamente collegato non solo alla vita dei soggetti del terzo settore, ma anche alla *mission* della nostra istituzione, che è quella di promuoverne la crescita qualitativa in chiave sussidiaria, quale pilastro del *welfare* comunitario, o come il Prof. Zamagni preferisce chiamarlo, del *welfare* civile. Questo è anche quanto riassunto, previsto, nel *Libro bianco del welfare* che il Ministro Sacconi ha emanato lo scorso anno. Tra l'altro ha ripreso questo tema del *Fund raising* anche in una lettera che c'è stata inviata in occasione di un *workshop* su crisi e impresa sociale, organizzato dalla mia Direzione Generale nell'ambito del Forum PA, Forum della pubblica amministrazione del maggio scorso. Cito velocemente la lettera del Ministro Sacconi "L'evoluzione delle attività di *Fund raising*, l'attenzione suscitata nel sistema bancario e negli investitori privati, testimoniano la necessità di integrare ulteriormente, rispetto alle erogazioni pubbliche, le risorse economiche a disposizione". Tradurre letteralmente il termine *Fund raising* con una semplice raccolta fondi non rende pienamente giustizia al complesso che ne è significato. Il verbo inglese *to raise*, infatti, significa propriamente accrescere, procurare, elevare, non tanto raccogliere e già da questo perciò possiamo

comprendere che stiamo parlando non di una semplice pratica di raccolta fondi, ma piuttosto di un approccio strategico alla progettazione della vita e dello sviluppo di una organizzazione. Secondo Peter Hells, il *Fund raising* ha tre connotazioni caratteristiche: intanto è la costruzione di una organizzazione in grado di raccogliere fondi. Che cosa vuol dire costruire una organizzazione *non profit*? Avere obiettivi definiti, visibilità, percezione, da parte dell'ambiente esterno, anche competenza professionale del personale, chiarezza dei propri bisogni economici, capacità di controllo e di management. Oltre che essere quindi costruzione di un'organizzazione è anche un processo, cioè quello di rappresentare e di comunicare all'esterno la propria buona causa, individuare i potenziali donatori, coinvolgere gli individui all'interno e all'esterno dell'organizzazione e anche misurare le azioni che si svolgono. Infine è sicuramente anche una tecnica, cioè un insieme di pratiche che permettono di governare efficacemente le azioni di raccolta. Il *Fund raising* perciò, in questo contesto, in questo senso, riguarda tutta l'organizzazione non solo una sua funzione, un suo organismo periferico, ed è ciò che le permette di passare dalla mera sopravvivenza cioè ricerca dei fondi in caso di necessità, alla sostenibilità e allo sviluppo, cioè a un insieme di azioni strategiche permanenti, grazie al sistema di relazioni sociali che l'organizzazione costruisce, sa costruire intorno a sé. Si tratta di una sfida interessante quella che consegue da tali presupposti: promuovere nelle organizzazioni *non profit*, soprattutto tra quelle più piccole, un approccio a un modello gestionale efficiente, una predisposizione alla visione strategica e alla rendicontazione sociale, così da farle crescere e sviluppare anche una *governance* più forte. Un segnale positivo in questo senso viene da una recente pubblicazione dello scorso maggio, *Le linee guida per la raccolta dei fondi*, a cura dell'agenzia per le Onlus, a cui diverse persone a questo tavolo hanno fortemente collaborato, che evidenzia nella trasparenza, nella contabilità, nell'accessibilità, i tre principi a cui tutte le organizzazioni dovranno attenersi per dimostrare di gestire correttamente le donazioni dei propri sostenitori. Consentitemi infine di concludere questi brevissimi, certamente non esaurienti, spunti introduttivi con una considerazione di più ampio respiro, riferita proprio al ruolo cardine assunto dal terzo settore in questo momento storico, caratterizzato da una crisi economica e sociale diffusa e che richiede un ripensamento delle politiche sociali per orientarle nella direzione di un *welfare* partecipato, dove al primo posto ci sia l'individuo quale cittadino attivo e quale centro di interesse. In quest'ottica lo stesso donatore non è spettatore generoso, ma diventa un vero e proprio investitore sociale. Tanto più le organizzazioni miglioreranno la qualità del proprio operato, quanto più favoriranno nel cittadino la crescita della consapevolezza di quanto fa il terzo settore e di conseguenza del desiderio di donare per contribuire a cambiare la società. Ecco, questo è solo un primo spunto, ma io veramente passerei la parola ai relatori perché hanno veramente tante cose interessanti da dirci, a partire dal Prof. Valerio Melandri che è un'autorità indiscussa nel campo, il quale ci parlerà del *Fund raising* anche con uno sguardo internazionale, ai nostri paesi europei.

#### **VALERIO MELANDRI:**

Grazie. Mi è stato detto che ho dieci minuti, quindi cercherò subito di andare al punto. Io mi chiamo Valerio Melandri e insegno *Tecniche di raccolta fondi* all'Università di Bologna e dirigo un *Master in Fund raising*. Questo è un po' il mio mestiere, assieme a questo mi occupo di fare un po' di attività di consulenza e di aiuto alle organizzazioni *non profit* per fare *Fund raising*. Quindi ho esperienza sia pratica che accademica. Il messaggio che voglio mandare in questi dieci minuti però, ovviamente non è di insegnare come si fa il *fund raising*, perché in dieci minuti è davvero difficile. Prendendo spunto da quello che ha detto la Dott.ssa Gerini, vorrei proprio farmi la domanda dove vogliamo andare, qual è il modello di *Fund raising* che abbiamo in mente in Italia, dove vogliamo andare, cosa vogliamo fare e la mia risposta, la dico subito, è una questione di fiducia, è una questione

di fiducia perché questo è il punto che manca oggi in Italia. Faccio un paio di esempi molto veloci. L'Agenzia delle Entrate dell'Emilia Romagna da due anni blocca qualunque tipo di nuova Onlus che esista o che venga richiesta in qualunque tipo, ha persino bloccato l'*Associazione Giovanni XXIII* che molti di voi conoscono, creata da Don Oreste Benzi qui a Rimini, ha bloccato una richiesta di far diventare Onlus questa associazione. Ci sono dieci imprenditori a Forlì, la mia città, che hanno deciso di mettere 15.000 euro l'uno per fare un capitale di 150.000 euro per iniziare a raccogliere fondi per costruire una scuola privata, una scuola non statale. L'Agenzia delle Entrate non concede il titolo di Onlus perché dice che questa non è attività sociale. Ci sono una serie di ostacoli alla fiducia nei confronti del *fund raising* molto, molto, molto forti. Io stesso me ne accorgo nel lavoro con l'agenzia delle Onlus, vedendo la difficoltà che si fa a far ragionare certi organi dello stato e non mi riferisco ovviamente ai presenti, ma molto di più all'Agenzia delle Entrate, che non riconosce per la paura di frodi il mondo delle Onlus. Viceversa la mia esperienza internazionale è la seguente: io ho abitato per 3 anni negli Stati Uniti; la prima volta che ho fatto la dichiarazione dei redditi negli Stati Uniti, il commercialista mi ha detto "scusi ma lei non va in chiesa? - Sì vado in chiesa ma a lei cosa interessa? - No, ma mi dica, quanto dona durante la questua in chiesa, a messa? - Ma più o meno questa cifra - ma moltiplichiamo per 52 - mettiamo questa roba". Il tipo di beneficio fiscale che si può ottenere negli Stati Uniti è di questo tipo. Ora, voi mi direte, se facciamo una roba così in Italia so cosa succede, però è una questione di fiducia, il problema è questo. Quando io ero negli Stati Uniti, ho fatto i conti insieme a un collega sulla possibile donazione di Bill Gates, Microsoft, rispetto alla possibile vendita di Bill Gates Microsoft. Noi abbiamo fatto i conti con un collega: donando tutto o vendendo tutto per la legge di capital gain, cioè della tassazione sui guadagni di borsa e per la legge sui benefici fiscali delle erogazioni, sostanzialmente Bill Gates avrebbe avuto alla fine gli stessi soldi. La più grande donazione di tutti i tempi è stata effettuata da Bill Gates che ha donato un quarto del suo patrimonio personale alla Fondazione Bill e Melinda Gates, cioè più o meno 36 miliardi di euro, una finanziaria e mezza italiana, il prodotto interno della Polonia. Noi cosa abbiamo? Abbiamo il 10%, fino a un massimo di 70.000 euro. Quindi è evidente che è sproporzionato il tipo di attesa che c'è sul tema del *fund raising* e il tipo di risposta che c'è in termini di mezzi, di possibilità anche fiscali, che esiste in Italia: una questione di fiducia. E' una questione di fiducia perché il 5 per mille in Italia non è l'unico 5 per mille che esiste in Europa; ci sono 12 paesi che hanno il 5 per mille, in Estonia 1%, in Germania 8%, in Italia 0,5%, in Lituania 2%, in Repubblica Ceca 1%, in Polonia 1%, in Portogallo 0,5%, in Romania 2%, in Spagna 0,7%, è particolare la Spagna perché permette lo 0,7% ma poi è lo Stato che decide a chi dare i soldi, quindi un filo statalista, non proprio sussidiario; in Ungheria 1%, in Slovacchia e Slovenia è permesso persino il 5 per mille, che in quel caso è 2%, per le imprese, non solo per i privati. Quindi 12 paesi in Europa sono più avanti di noi, hanno una legge stabile, in alcuni casi due di essi persino nelle imprese. Stiamo parlando di un modello su cui dobbiamo decidere. Dove vogliamo andare? Perché è evidente a tutti che i 15 imprenditori di Forlì che vogliono fare la Fondazione per l'educazione, per aiutare la scuola, non vanno oltre se sanno che non è possibile portare a beneficio fiscale la proprio donazione, è evidente a tutti, mentre Bill Gates va oltre perché tanto sa che più o meno, più più che meno, è un po' meno ricco che se vendesse, ma non più di tanto. Allora è una questione di fiducia. Ho preparato una sola slide, solo per farvi capire in questi dieci minuti che ho, la slide dell'aereo. Ipotizzate che noi dobbiamo prendere un aereo e andare a fare un viaggio, noi abbiamo due possibilità sull'aereo o aumentare al massimo le garanzie o aumentare al massimo la libertà, perché il take off, cioè lo scambio, è soltanto questo o massima garanzia o massima libertà. Cosa può succedere: può succedere che se io ho più controlli, quindi ho più file d'attesa, ho più code, ho più attenzione quando faccio i bagagli, ho più controllo della pulizia, ho più garanzie ma evidentemente ho più spese.

Evidentemente i vantaggi sono che io viaggio in assoluta tranquillità, gli svantaggi sono che i biglietti costano di più, che gli aeroporti sono più ingolfati e che io debbo arrivare qualche ora prima all'attacco dell'aereo. Viceversa, ipotesi contraria, do molta più libertà e molto meno garanzie. Se do meno garanzie, do meno controlli, ho meno spesa, l'esito di questo trattamento è il fatto che i biglietti sono meno cari, posso arrivare all'ultimo minuto, magari ho ansia, magari ho sospetto, magari scelgo per la gioia di Moretti di pigliare il treno. Diceva il ministro Mattioli che Moretti sta proponendo di chiudere Malpensa e Linate, in maniera da pigliare soltanto l'Eurostar, questa è stata la battuta dell'altro giorno e l'ho sentita in diretta. Allora parliamo di politica, parliamo di destra e di sinistra. Allora qui possiamo scegliere o la massima garanzia ed è data dalle amministrazioni di sinistra - non pensate alla sinistra di oggi, pensiamo alla sinistra storica. In cui c'è lo stato che interviene su tutto e che tutto tassa e in forza della tassazione ottiene dei soldi da poter spendere per i servizi ai cittadini - massima garanzia viene dall'amministrazione di sinistra perché ti dà una massima garanzia ma ovviamente c'è meno libertà, perché buona parte dei nostri fondi sono utilizzati da altre persone che non siamo noi. L'opposto esatto di questo è l'amministrazione di destra, dove c'è una massima libertà di movimento, dove si suppone che ci siano le tasse più basse, dove si suppone che ci siano meno oneri, però evidentemente c'è più potenzialità di precariato, c'è meno lavoro sicuro, ci sono meno servizi sociali, cioè è il mercato che decide. E' una semplificazione banale, da dieci minuti, però mi dovete permettere di andare avanti su questo ragionamento. Come vedete la curva dei costi è identica (poi nel mezzo c'è anche Casini, vedete, è lì in mezzo, al centro, non si capisce se sta di qua o di là). Però, andando avanti, io posso o alzare le curve dei costi sia da una parte che dall'altra, o abbassare le curve dei costi. In che modo? Soltanto avendo più fiducia. Come posso avere gli aerei meno ingolfati, meno file e biglietti meno cari? Soltanto se c'è più fiducia. Quindi quando uno schema è uno schema di mancanza di fiducia, evidentemente i costi si alzano per tutti. Allora il mio ragionamento, e concludo perché ho dieci minuti e non ne ho di più, è soltanto questo, dove vogliamo andare? Vogliamo creare un mondo fatto di sospetto, fatto di "ti blocco in assoluto poi vediamo se", "sei colpevole fino a prova contraria", che è lo schema nei confronti delle Onlus? Guardate, in agenzia delle Onlus, nei due anni e mezzo in cui ho collaborato, abbiamo visto di 300 mila, si calcola che siano 290 mila 300 mila le organizzazioni *non profit*, noi in due anni e mezzo, abbiamo visto cancellare 381 organizzazione *non profit*. Quindi stiamo parlando di un sistema che è straordinariamente sano con evidentemente una serie di parti malate come endemicamente in qualunque situazione nel mondo si trova una situazione di parti malate, quindi 381 organizzazioni cancellate rispetto alle 290.000 organizzazioni. Chiudo il mio ragionamento. Allora se il problema è un problema di fiducia, per avere fiducia io debbo poter fidarmi dell'altro e come faccio a fidarmi dell'altro? Solo se l'altro mi dà una serie di garanzie. Allora noi dobbiamo usare il più possibile gli strumenti di garanzia del popolo, cioè del mondo, gli strumenti di garanzia più efficienti e più efficaci, che sono quelli che provengono dalla base e che controllano il vertice e non viceversa. Cioè lo schema ISO 9000, lo schema qualità totale nel mondo del *fund raising*, lo schema in cui io altro ti certifico per quello che sei, è uno schema che non funziona per una serie di costi, di efficienza, di efficacia, per una serie di problematiche derivanti dalla vastità e dalla diversità e eterogeneità del mondo *non profit*, e l'unica possibilità è andare a chiedere alla base, cioè al mondo, di verificare il mondo *non profit*. Non sto ragionando per astratto, sto ragionando sui metodi di controllo delle trattative di E-bay, di Amazon, di qualunque tipo di mercato fatto e controllato e verificato dai *feed back* positivi o negativi che provengono dalle persone. Questo modo è un modo democratico, poco costoso e decisamente più potente rispetto al controllo verticistico nei confronti del mondo del *non profit*. Mi spiego e chiudo, perché i miei dieci minuti sono finiti., negli Stati Uniti esiste un sito internet ma ne esistono tanti, uno si chiama *guide star* - guida delle stelle - *give.org* o altri siti internet, in

cui all'interno quasi parecchie centinaia di migliaia di organizzazioni hanno messo in forza della loro dichiarazione dei redditi, quindi per immagine è un pdf della loro dichiarazione dei redditi, una serie di informazioni che ti segnalano la possibilità di fiducia nei loro confronti. Faccio degli esempi, delle informazioni che voi potete trovare su qualunque organizzazione *non profit* che partecipa a guide star: evidentemente programmi, servizi, il compenso del direttore generale, il compenso del *fund raiser*, quanto è stato speso per i viaggi, quanto per le pubblicazioni, il compenso dei primi cinque pagati, il compenso dei primi 5 non dipendenti, il compenso dei primi cinque consulenti, il compenso dei primi cinque contratti, il compenso proveniente da tutte quante le cose che non c'entrano con il *core business* dell'organizzazione *non profit*, i consiglieri di amministrazione, da quanto tempo, qual è il loro curriculum e così via. Tutte queste dichiarazioni non sono il bilancio sociale, perché il bilancio sociale è la foto finale di un film che molto probabilmente è nascosto agli occhi del... Quando io ero alle superiori, poi l'inglese l'ho imparato, pigliavo sempre 2 in inglese, pigliavo sempre 8 in italiano, ovviamente ai miei genitori raccontavo dell' 8 in italiano e non del 2 in inglese. Quindi se il problema è di creare fiducia, occorre che noi ci mettiamo a far creare fiducia, non è possibile che il vertice arrivi e stabilisca che voi vi dovete fidare, perché è un bene relazionale. Grazie.

#### **MARINA GERINI:**

Grazie, grazie professore. Idealmente, diciamo, prosegua questo ragionamento sul *fund raising* con l'intervento del Prof. Fiorentini, che ci parlerà di sussidiarietà e *fund raising*, introducendo anche un ragionamento sugli elementi di innovazione nell'ambito del *fund raising*. Nel frattempo mi complimento con il Prof. Melandri, anche perché ci ha dato uno slogan, mi piace questa sintesi della questione di fiducia. Ecco, esorto anche gli altri partecipanti a trovare un motto, un qualcosa che identifichi anche il loro intervento e il loro pensiero. Grazie.

#### **GIORGIO FIORENTINI:**

Bene. Grazie, grazie di avermi invitato ecco io aggiungerei al concetto della fiducia, Valerio questo ce l'ha ben presente, il concetto di conoscenza: io do fiducia se qualcuno mi fa conoscere se questo è degno di fiducia. E questo è un fatto decisamente importante, perché per conoscere qualcuno c'è una conoscenza personale oppure c'è una conoscenza che nasce da quelli che sono le capacità di farsi conoscere. C'è sempre un po' questa specie di pruderie all'interno delle nostre organizzazioni *non profit*, che è sempre quella di dire siamo tombati, cerchiamo di stare dietro ai muri, cerchiamo di non farci vedere, ecc. Oggi come oggi, nel quaternario, il concetto sostanzialmente di farsi conoscere vuol dire sostanzialmente che uso strumenti che oggi sono coerenti rispetto a quelli che sono gli strumenti di conoscenza e di informazione che devono essere posti nella nostra capacità di essere aziende, aziende *non profit*, con attività che hanno una funzione di *fund raising*. Cellulari, ovviamente qui ho l'impressione che 99% ce l'abbiano tutti in tasca, noi siamo abituati a pensare forse al 100%, Wind oggi dice grazie ai 23 milioni di coloro che evidentemente hanno questo tipo di rapporto con loro. Ecco noi per esempio sui cellulari siamo abituati ai frattali, tali per cui tutto questo diventa ampio e diffonde la capacità di farmi conoscere. Avete capito che io, mentre prima Valerio parlava di fiducia, io sto parlando di un altro concetto, che è quello di farsi conoscere in modo da essere percepiti. Uno può anche cercare di farsi conoscere, ma poi se non è percepito, se io parlo e non riesco a farmi capire, ho detto delle cose ma non ho raggiunto i miei risultati. Quindi più hard code per esempio è uno degli elementi che bisogna usare. Coseword, per esempio, ha messo in piedi questo geolocation activism che è una modalità per cui, con il vostro cellulare, voi girate per esempio un negozio, state passeggiando per un negozio, vengono fatti dei check - in con il cellulare e senza acquistare voi, passando nei vari punti,

guadagnate dei punti karma, questi punti karma hanno una valorizzazione con la quale vengono finanziati dei progetti, che sono progetti che sono stati posti come se fosse una borsa, tale per cui voi potete dire a chi dare questi finanziamenti, oppure vengono inviati messaggi vocali e registrati per esempio dei testimonials che invitano ad approfondire la conoscenza di una impresa sociale *non profit* ed in seguito eventualmente a donare. Rispetto alla crisi, per esempio, io sono dell'avviso che dobbiamo implementare fortemente lo scambio di beni con un valore aggiunto, dobbiamo avere la maglietta, dobbiamo avere il capo di brand di una linea di vestiti. In Inghilterra, nei paesi anglosassoni, ci sono questi negozi dell'associazione di cancro piuttosto che di altre associazioni, ma addirittura alcuni hanno una loro linea, che permette come ho già detto, di farsi conoscere. Questo è un fatto decisamente importante. Quindi ok fiducia ma la fiducia per essere ben riposta deve essere riposta in qualcuno che è conosciuto, qualcuno che sa e abbia determinate caratteristiche. Ma tutto questo perché? Perché oggi il sistema italiano non può più prescindere dal concetto della sussidiarietà, la sussidiarietà non può prescindere dal *non profit* e non può prescindere dalle imprese sociali. Milano ha 228 milioni di euro all'anno di spese sociali, questo è il bilancio, peraltro abbiamo qui Malagola che è consigliere comunale di Milano, per cui questo l'ha ben presente, 934 sono fornitori *non profit* che intervengono nell'assistenza, solidarietà sociale, educazione e quant'altro; 1305 sono le convenzioni del comune di Milano nei confronti dei *non profit*, il valore medio delle convenzioni è di 175 mila euro. L'assistenza agli anziani è uno degli elementi che trova nelle *non profit* questo tipo di situazione, quindi capite che ormai i sistemi, le grandi città, le città hanno dal 40 al 60 % delle spese di tipo sociale, effettuato essenzialmente dal *non profit*. Quindi capite qui c'è un grande ruolo, responsabilità del *non profit*, di un *non profit*, però, che non è solo quello dell'assistenza del socio assistenziale, ecc. ma che ormai taglia trasversalmente tutte le attività di *welfare*, che è un *welfare* allargato, che è quello dello sport, della cultura, della formazione, della ricerca. Tutti sanno che i paesi che hanno maggiore capacità di essere competitivi sono quelli che hanno per esempio maggiore capacità di ricerca. La mia Università, la Bocconi, ha attivato ormai da qualche anno ultimamente ancor di più, proprio un'attività di *fund raising*. Questo diventa un fatto importante e perdere il treno da questo punto di vista vuol dire, scusate, essere fuori dal sistema, cioè non aver letto, se mi permettete, senza voler fare della polemica, non aver letto che questo sarà il futuro, questa è la realtà. Senza evidentemente *non profit* è chiaro che non avremo un sistema che possa mantenere un certo tipo di stabilità. Innovazione, ne parlerà penso Marco, Marco Morganti, ma il concetto è per esempio una banca, come Banca Prossima, che ha creato questo *fund raising innovation* che consiste nel fatto che una *non profit* possa sostanzialmente chiedere un finanziamento alla banca, da restituire ovviamente, ma che dimostra che, chiedendo questo finanziamento per fare delle campagne di *fund raising*, sa anche che sarà fatto in un certo modo, tale per cui avrà un effetto moltiplicatore, un effetto leva. La capacità di recuperare il patrimonio, di recuperare donazioni e quant'altro ha bisogno sostanzialmente di essere presidiata da parte delle persone con professionalità. Questa è una delle componenti, la componente, una delle componenti, se mi permettete, indispensabili perché queste *non profit*, che io chiamo imprese sociali di tipo *non profit*, possano stare nel sistema e stare sul mercato. Qui c'è un altro elemento abbastanza importante: sempre di più le nostre *non profit* staranno sul mercato, offriranno, daranno servizi e beni e scambieranno beni e servizi nel mercato e per il mercato, e chiudo. Crisi. Normalmente è il *profit* che interviene sul *non profit*, noi in questo modo facciamo intervenire le imprese sociali nei confronti delle *for profit* che sono però in crisi, pensando e determinando che le persone in cassa integrazione, piuttosto che le delocalizzazioni, ecc. sono fasce svantaggiate e siccome le imprese sociali si possono fare con le fasce svantaggiate, capite che in questo si apre un livello di intervento del *non profit* che è amplissimo, grandissimo e oltretutto evidentemente strutturale per il sistema.

Alternative? L'alternativa spesso è il fatto che per esempio ci sia disoccupazione e quant'altro. Quindi fiducia, che però vuol dire anche conoscenza, attrezzarsi voglio dire rispetto al fatto delle politiche, farsi percepire come *non profit*. La sussidiarietà non è possibile, diventa un semplice slogan nel momento in cui noi non la presentiamo per il tramite di imprese sociali *non profit*, in base a *non profit* che però devono avere un equilibrio economico finanziario, che deriva dal discorso di *fund raising* che è un *fund raising* ampio. Grazie

**MARINA GERINI:**

Bene. Abbiamo visto quindi quali sono i punti cardini nel *fund raising* nel *welfare* sussidiario e partecipato, abbiamo parlato di fiducia, abbiamo parlato di conoscenza. Chiediamo alla Dott.ssa Zagni, che è presidente ASIP, di tratteggiarci, di entrare già un pochino nel merito e di tratteggiarci la figura del *fund raiser* attraverso la sua esperienza di presidente dell'Associazione Italiana Fund Raiser.

**FRANCESCA ZAGNI:**

Buongiorno, mi chiamo Francesca Zagni. Dopo un'esperienza più che decennale nel *profit*, studi legali, multinazionali, sono approdata al *non profit* per 10 anni con *Amnesty International* e poi qualche docenza, qualche consulenza e da due anni presidente di AIFR, Associazione Italiana Fund Raising e quindi mi volevo focalizzare un po' con tutti voi su questa figura. Mi piace moltissimo la frase di quest'anno del Meeting e quindi io sono andata a leggere, amo molto gli aforismi, è vero questo, ma per fare *fund raising* oltre che dal cuore bisogna passare attraverso una serie di conoscenze e di competenze. Volevo condividere con voi soltanto con due immagini quello che è stata la mia storia. Io sono entrata ad Amnesty International e questa era la situazione che ho trovato negli uffici. Agli inizi degli anni '90 erano tutte persone di grandissimo valore, con professionalità inesplorate ma senza il senso della coesione, della consapevolezza che fare *fund raising* voleva dire veramente condividere la *mission*, altrimenti non ce l'avrebbero fatta e nel giro di dieci anni ho lasciato Amnesty: da 40 metri quadri siamo arrivati a 500 metri quadri, con parcheggio. Con parcheggio direte voi? Ma io l'ho affittato il parcheggio prima di lasciare la Fondazione e quindi anche questo è *fund raising*. Avevo fatto una serie di slides abbastanza illustrative del settore, perché pensavo che il tempo a disposizione fosse molto di più, correrò un po' e vi lascerò poi il materiale. Vediamo un po' innanzitutto quella che è l'identità di questa professione emergente. Perché dico emergente? Perché basta aprire i giornali del terzo settore per vedere che le professionalità che vengono cercate sono sostanzialmente quelle di *fund raising*. Quindi vediamo un pochino quella che era la situazione agli inizi degli anni '90. *Fund raiser* volontario, motivato, entusiasta, che proveniva da altre professioni e quello che invece è il *fund raiser* oggi, una persona con competenze specifiche, non mi dilungo troppo perché tanto poi le slides sono leggibili, le stiamo condividendo, che interagisce con la direzione, utilizza teorie, metodologie, tecniche di marketing, comunicazione, pubbliche relazioni. Più o meno, dico più o meno perché non è un dato statistico, in Italia i *fund raisers* di vari livelli dovrebbero essere circa 4.000. Soci di ASFI, che è l'associazione italiana, sono faticosamente, abbiamo raggiunto i 200, gli ultimi 30 grazie al festival di Castrocaro e mi piace sottolinearlo, e come vedete quindi c'è una grande sproporzione ma speriamo di crescere, perché tutti insieme è così che andremo avanti. I mercati li conoscete, questi sono i 4 mercati ai quali le professionalità si devono rivolgere e la complessità delle aree di competenza. Ma quello che volevo condividere soprattutto era questa ricerca che abbiamo iniziato nel 2008 e i cui dati aggiornati mi sono arrivati proprio una settimana fa. L'obiettivo della ricerca era una ricerca di marketing sul *fund raising*, su ASIF, misurare la performance della quale ha

parlato anche il Prof. Melandri, valutare la maturità del mercato, il posizionamento della organizzazione e la potenzialità dell'associazione.

Chi è responsabile di raccolta fondi? Una figura d'hoc quasi al 61%, con un numero dipendi d'ufficio fino a 5, quasi il 73%, non dipendenti che significa volontari, collaboratori, consulenti nell'insieme, quasi il 79%.

Trend dell'ufficio decisamente in crescita, non è una questioni di crisi, ieri sera ho visto qui una bellissima mostra sulla crisi, quindi diciamo che le coordinate per non lasciarsi scoraggiare ci sono tutte.

Il codice etico, queste sono le organizzazioni tra quelle che hanno risposto che hanno un loro codice etico.

E guardate la gestione del data base dei sostenitori come avviene: quasi per l'83% avviene in casa, pochissimi sono quelle che incominciano ad avere un data base professionale, quelle che si avviano ad avere consulenti su data base specifici. Il ciclo di vita dell'organizzazione: guardate un po' l'identificazione, è il quarto dei passi.

Prima di fare la ricerca avrei pensato ad un altro tipo di classifica, invece prima proelitismo, acquisizione, fidelizzazione, e la completa identificazione dell'organizzazione con i suoi principi, con la sua missione, le idee chiare, la strategia, quello che vuole fare è il quarto passo.

I *fund raisers*, la loro professionalità, come vedete ci sono i pionieri, le nuove generazioni, guardate le professionalità che dimostrano i professori, gli accademici e cominciano ad apparire qua e là i temerari, sono così, fanno parte del quadro della crescita,

Il profilo ideale, competenze tecniche, uso di strumenti di analisi, capacità organizzative, tendenza alle pubbliche relazioni, ma guardate un po' l'ultima voce: il sesso, le donne sono decisamente in crescita.

L'anno di nascita

Il titolo di studio: come vedete la professionalità si evolve sempre di più, si incomincia a fare formazione anche all'estero

Precedenti esperienze lavorative : molti vengono da profit, molti da altri campi.

Mi sembrava interessante potervi dare questi numeri.

La formazione sul *fund raiser*: guardate un po', ma soprattutto la formazione sul marketing.

Allora noi chiediamo a questa figura professionale di avere tutte queste competenze, di poter fare tutte queste cose, poi la formazione, quindi ben venga l'aiuto sulla formazione.

Formazione di information technology: quasi nessuno

E queste sono quelle che hanno risposto e quindi tenete conto che sono già organizzazioni sensibilizzate, strutturate.

Il *fund raising* italiano quindi, quale potrebbe essere la definizione? Atipico, maturo c'è squilibrio, ha bisogno di allineare alle leve di marketing la *governance*, i servizi, le tecnologie.

Come sono i *fund raisers*? Sono persone che amano il proprio lavoro, se non lo amassero e non fossero convinti della *mission*, quando si va a chiedere i soldi la persona, l'interlocutore se ne accorge immediatamente; sia un'impresa, sia il donatore al quale si indirizza una lettera, sia l'istituzione, se ne accorgono immediatamente: lo dico per esperienza personale, che è più che decennale.

ASIF vi ho accennato che è l'Associazione Italiana *Fund Kaiser*, ma quello che mi interessa sottolineare è il rispetto del codice etico che bisogna sottoscrivere, e quello che mi interessa sottolineare è la raccolta fondi in Europa.

ASIF fa parte dell'Associazione Europea di *fund raising*, è l'unica organizzazione italiana che possa certificare i corsi, e l'unico corso attualmente certificato è quello del Prof. Melandri dell'università di Forlì.

Le qualifiche. A che cosa servono le qualifiche e gli accreditamenti professionali del *fund raiser*? Affinché possa andare a lavorare anche negli altri paesi che fanno parte



dell'associazione AIFR e questo è una grande speranza per i giovani. Io vado spesso a fare dei corsi, è veramente un'apertura la possibilità di andare a lavorare anche in altri paesi se sono membri dell'associazione. Abbiamo presentato un bellissimo programma in seno alla Comunità Europea che ci ha fatto tanti complimenti ma ha detto che i soldi erano finiti. Però mi sembrava interessante citare le cifre: eravamo 10 associazione europee. Era bellissimo, abbiamo lavorato con tanto entusiasmo, l'obiettivo era far conoscere il *fund raising* soprattutto ai giovani di altri paesi con borse di studio e scambi. Ci hanno consigliato di ripresentarlo l'anno prossimo, cosa che non demorderemo, lo ripresenteremo.

Per una riflessione che è soprattutto legata un po' all'età, mi pare che questi due aspetti siano da mettere in relazione: il *fund raiser* che si professionalizza ma che deve agire con il cuore, e il terzo settore che si apre a soggetti sempre più nuovi, sempre più cooperative sociali, imprese sociali, tante novità. Questi due soggetti dovrebbero trovare la combinazione ideale. Grazie.

### **MARINA GERINI:**

Bene. Abbiamo visto quanto è complessa la situazione del *fund raiser*, quanto occorra avere cuore, competenza, formazione. Dottor Moranti, lei che amministra una banca, quali strumenti ci sono a distribuzione per il *fund raising*?

### **MARCO MORGANTI:**

Intanto buona sera, grazie per l'occasione di parlare di innovazione del *fund raising* che è un tema centrale non eludibile, adesso bisogna prendere questo toro per le corna e in un momento come questo è sempre più urgente e importante. E' mancato un dato alle cose che sono state dette finora, cioè il dato sulla contrazione del *fund raising*. C'è un dato che dice che le organizzazioni che si sono dichiarate al di sotto o molto al di sotto di quanto hanno raccolto l'anno prima, cioè nel 2008, nel 2009, quindi quelle che hanno detto che è andata peggio dell'anno precedente, sono oltre il 40%. Attenzione, siccome non è semplice dichiarare un proprio fallimento di missione, una ridotta riuscita di missione, si può immaginare che quel calcolo sia un calcolo di difetto. Quindi c'è un grosso problema di risorse che si fanno rare. Bene in un mondo di risorse che si fanno rare, adesso non parlo dall'alto o dal basso dell'esperienza di una banca ma da cittadino, in un mondo di risorse che si fanno rare, l'inefficienza non è più tollerabile. Partiamo da qua perché questo è un punto debole del sistema del *non profit*. Non è che quello che fa il *non profit* va bene in quanto è rivolto al bene comune, anzi proprio l'aver scelto un obiettivo così alto vincola il *non profit* a funzionare particolarmente bene. C'è un equivoco secondo me, di fondo, cioè considerare che tanto sono sacre le risorse pubbliche, quelle che tutti noi forniamo attraverso le tasse, tanto sono libere, e quindi anche libere di essere disperse o mal utilizzate, le risorse private, quelle che doniamo ugualmente per il bene comune. Proprio perché le une, le tasse e le altre, quelle donazioni, sono intese a realizzare un bene della collettività, sono parimenti sacre, ugualmente andrebbero considerate alla luce della massima efficienza possibile. Vi spiego cosa intendo dire: per me è un paradosso che oggi, ancora oggi si discuta di quanto sarebbe bello che in Italia si sapesse quanto frutta effettivamente una raccolta fondi. Ma voi lo sapete che cosa è successo dei soldi che avete donato, se sono stati più o meno di quelli che sono serviti a raccolte? Guardate, è un paradosso assoluto che non accettereste mai in materia di spesa pubblica, così come nessuno di noi accetterebbe mai che gli ospedali acquistassero i materiali di consumo ognuno separatamente dagli altri, ci sono delle provveditorie che fanno in modo che le spese siano centralizzate e che quindi si realizzi il massimo risparmio, cosa che per il *non profit* non esiste. Ci sono soggetti *non profit* che operano per esempio nella sanità privata, anzi tutti lo fanno in realtà, e che non si sono mai dati la pena di crearsi una centrale di

acquisto. E' corretto che questo avvenga semplicemente perché siamo nell'ambito delle libere donazioni, che vanno ad integrare ciò che viene dato dal principale committente *non profit* che è il soggetto pubblico? Secondo me non è corretto, secondo me prepara conseguenze che sono fuori dal controllo che potrebbe essere drammatico, potrebbe esserci una riduzione drastica della libertà di devoluzione dal momento che questa libertà di devoluzione non è controllata nei suoi effetti e nella sua efficacia. E io non mi sentirei neanche tanto di criticarla una mano pubblica che un giorno o l'altro dicesse: signori del *non profit*, siete largamente inefficienti e pertanto discutiamo sulle modalità del vostro finanziamento. Perché criticare, alla luce di che, di quale libertà soppressa? La libertà di spendere soldi della collettività rivolti alla collettività? Allora riflettiamo perché questo qui è una luce, un semaforo non propriamente verde, che sta all'orizzonte in questo momento.

Inefficienza. Allora dovremo lavorare perché ci sia efficienza, l'hanno detto molto bene i professori che hanno parlato prima di me, da una parte la fiducia: la fiducia è una cosa bellissima, fondamentale, è l'istituto sul quale poggia l'idea stessa di bene comune, però ci ha detto Fiorentini che non c'è fiducia senza una profonda conoscenza. ovvero efficienza e trasparenza. non come formule, come nomi vani ma come effettiva riscontrabilità del funzionamento e dell'andamento economico di una organizzazione *non profit*.

E allora perché questa forma di finanziamento anomalo che è il dono, perché soltanto il *non profit* è soggetto di dono? Noi non faremo mai donazioni ad una azienda privata, a un professionista o ad un ente pubblico, però lo accettiamo, siamo contenti di farlo al *non profit*. Perché questa forma di finanziamento anomala è fuori controllo? E' qui il punto su cui posso poi smettere di parlare da cittadino e parlare come capo di una banca e raccontarvi un paio di esperienze che stiamo facendo. Oggi è necessario che quella stessa organizzazione *non profit* vada a chiedere dei soldi in prestito e succede sempre di più, proprio perché le risorse complessivamente si riducono e il dono non basta più, quindi serve il prestito, serve il rapporto con la banca, come serve il rapporto con la Fondazione, come giustamente guarda molto a fondo nelle cose delle organizzazioni *non profit*, pur donando essa stessa dicevo, perché questa stessa vaghezza non è tollerata dalla banca, perché la banca interviene con capitali che non sono suoi e quindi deve vigilare molto attentamente che uso ne viene fatto. Noi siamo una banca, Banca Prossima, che è l'unica banca specializzata nel settore *non profit* e non è altro che quello che tutti i miei clienti, i nostri clienti sono: sia che depositino soldi sia che ce ne chiedano in prestito sono soggetti appartenenti al bene comune, all'economia del bene comune, religiosi, laici, grandi, piccoli, medi, nel nord, nel centro e nel sud Italia, senza nessun tipo di restrizione, salvo questa precisa demarcazione di confine. Questi soggetti, quando vengono a chiedere i soldi in banca, vengono sottoposti a un controllo che è altrettanto rigoroso di quello cui viene sottoposta una organizzazione *for profit*, una piccola media impresa, perché è ovvio che quelle sono risorse che non possono essere donate, devono andare e devono tornare con il loro interesse. Allora le organizzazioni *non profit* stanno su un doppio binario, da una parte ricevono donazioni senza forme di controllo, dall'altra parte, quando si rivolgono alle banche o a soggetti erogatori attrezzati ed esperti come le Fondazioni, vengono passate ai raggi x, e che cosa si valuta in astratto, la loro bontà? No, si valuta la loro sostenibilità e quindi quell'effetto di quell'efficientamento che dicevo prima. Se dicessimo che si sta di qua o al di là di una linea e che il *non profit* deve superare quella linea, una esperta in *non profit* è interessata a sostenere le organizzazioni che quella linea dell'efficienza, del buon funzionamento, l'hanno superata e ad aiutare tutte le organizzazioni che stanno sulla strada giusta per superare quella linea. Noi siamo sostenitori di ciò che è sostenibile, non sostenitori di ciò che in astratto di ciò che è bello, perché questo sarebbe di nuovo una forma di beneficenza. Allora, l'esperienza che voglio raccontarvi e gira proprio intorno a questi termini. Le forme di finanziamento di una organizzazione *non profit* sono: la committenza pubblica, che tuttora è la principale fonte di sostentamento per i servizi

prestati, le donazioni da parte dei cittadini, terzo l'indebitamento con le banche e di questa terza cosa posso ritenere che noi, come Banca Prossima, abbiamo una notevole esperienza, ormai nutrita su 10.000 clienti.

E se provassimo ad inserire una quarta fonte di finanziamento che di nuovo è il finanziamento in forma di prestito e che quindi prevede quella profonda conoscenza, profonda trasparenza della sostenibilità e delle efficienza di quella organizzazione ma operato non dalle organizzazioni preposte che sono le banche, con tutti i limiti che hanno, compresa la nostra banca, ma operato dai cittadini? Cioè, un cittadino in sostanza è proprio scritto nel marmo che debba solo donare o non donare, come se fosse un interruttore acceso o spento, senza interessarsi a cosa si fa con il suo dono? E se invece dicessi: mi interessi, mi piace quello che fai, sei trasparente e quindi ti presto dei soldi, perché credo in te e ci credo ad un punto tale che faccio, parola che Marina ha detto all'inizio, faccio l'investitore sociale, ma non perché è una parola che suona bene ma perché si può investire socialmente? Tanto è vero che una banca che fa questo mestiere vive di questo, come Banca Prossima che vive della sostenibilità dei suoi clienti, perché se i suoi clienti peggiorassero la qualità del loro credito, cesserebbe di esistere. Parentesi aperta e chiusa; sapete quanto è il livello di deterioramento del credito riscontrato sulla clientela Banca Prossima a tre anni e mezzo dall'inizio della nostra attività? Lo zero cinquanta per cento, cioè a dire che il credito che non si recupera, il credito che comincia a ritardare da lì fino all'aperta perdita, ammonta allo zero cinquanta di quanto prestiamo, che è un dato che adesso non voglio confrontare per bon ton con il dato di sistema dell'economia *for profit*, quella che si ritiene essere l'economia vera mentre questa sarebbe una economia finta, ma è un dato spaziale. Io tutte le sere chiedo verifica e bontà di questo dato, perché non ci credo, non è possibile che se presti 100.000 euro tu abbia una perdita dello zero e cinquanta per cento, cioè 500 euro, non esiste, non è del mondo, ve lo assicuro. Quindi una economia sostenibile, dimostratamente sostenibile, tale cioè da accogliere un contributo in forma di prestito anche dai cittadini, sarebbe una cosa bella. Noi lo abbiamo fatto e ci abbiamo scommesso moltissimo, questa cosa comincia da qui a poco e si chiama terzo valore e si basa su un principio molto semplice. La banca valuta delle operazioni che le vengono proposte da organizzazioni del terzo settore, in quelle che trova sostenibili, investe e le apre ai cittadini, cioè le presenta su un sito internet che non comporta nessuna spesa, né per l'organizzazione né per i cittadini e invita i cittadini o a donare, riducendo il prestito oppure a prestare a condizioni migliori delle sue, di quelle che pratica una banca. Due precisazioni. La prima precisazione: non comporta nessuna spesa, e allora perché viene fatto? Perché è arrivato il momento che anche una banca cominci a ragionare come se fosse un cittadino in grande, come se fosse un cittadino con una ragione sociale e degli investitori, i nostri investitori, hanno deciso di investire su Banca Prossima nel suo ruolo di cittadinanza e il ruolo di cittadinanza di Banca Prossima non è di essere buona ma è capire un pezzo di economia più di quanto non venga capito dal mondo delle banche.

Allora la valutazione di sostenibilità, qual è la migliore valutazione di sostenibilità?

La valutazione di uno che in una certa impresa investe i soldi, allora la banca fa questo mestiere, fa da, come posso dire, da apripista, da rompighiaccio, attesta non che una organizzazione è buona, ma individua una cosa sostenibile nella quale decide di investire le sue risorse e poi arrivano i cittadini che lavorano a condizioni migliori per l'organizzazione. Vi devo spiegare perché. Perché sembra questa una furbata, io guadagno di più, il cittadino guadagna di meno, la ragione è molto semplice, la banca ha bisogno di fare il suo mestiere commerciale, perché ha sostenuto i costi di impalcatura, di costruzione di tutto questo, vuole rientrare di questi costi ed è giusto che sia così, sennò starebbe facendo beneficenza in una forma più o meno nascosta e la banca si prende il rischio di questo investimento nel senso che se io presto del denaro a una organizzazione

*non profit* e questa organizzazione non me lo rende, io lo ammetto come una perdita, fa parte della partita. Diverso è per il cittadino. Il cittadino non deve essere indotto a giocare alla roulette con il sociale, come potrebbe fare con i cavalli o come potrebbe fare con il totocalcio, perché non si tratta di giocare alla speculazione. Il cittadino presterà denaro a condizioni che sono migliori di quelle della banca, quindi potrà prestare a un tasso più basso e migliorare complessivamente la bontà del prestito concesso a una organizzazione sostenibile e ha però, e questo spiega principalmente la cosa, ha la garanzia di recuperare il proprio capitale. Quindi quello che la banca ha fatto è stata una gran corsa contro il tempo, anche per approfittare di uno spazio di opportunità che è anche uno spazio per lavorare veramente e profondamente per il *non profit* cioè per essere cittadinanza attiva nei confronti del *non profit*. Dicevo l'investimento sociale, l'investimento che viene fatto dal cittadino non più solo donatore, ma donatore e banchiere sociale, è un investimento giustamente garantito; il suo mestiere non è rischiare, il suo mestiere è contribuire, anche in forma nuove, al bene comune e questo è quello che abbiamo voluto fare. Può sembrare essersi presi un ruolo oltre le righe?

Magari sì, magari sarebbe bello se questa stessa cosa si potesse fare, lo dico a chi rappresenta al più alto livello l'iniziativa pubblica, sarebbe bello se questa cosa si potesse fare per tutto il paese, con mezzi molto più grandi. Non è impossibile, anzi è piuttosto facile, volendo, coinvolgere i cittadini massivamente in un nuovo modo di fare la raccolta fondi, ma non è l'unica partita e lo annuncio con molta serenità, non è l'unica partita. Banca Prossima intende fare perché intende il *non profit* come pezzo di società al servizio dell'altro pezzo di società, di tutti noi. Nessuno di noi fa a meno del contributo del *non profit*: le tutele per i lavoratori del terzo settore sono zero per questo paese, altroché la arretratezza rispetto ad altri paesi che hanno regole sul 5 x mille meglio delle nostre. Da noi se un dipendente di una organizzazione *for profit* perde il lavoro, c'è una serie giustamente di paracaduti, di ammortizzatori sociali che sono un dei vanti di questo nostro paese vituperato; un soggetto *non profit*, quando chiude una attività, mette in mezzo a una strada tutti i propri collaboratori e questa è una cosa non sorprendente, è una cosa lunare. Ecco anche su questo Banca Prossima ha intrapreso una attività, si potrà dire: anche su questo?

Su questo e su molto altro, perché io penso e lo dico perché questo non è un luogo qualunque dove incontrarsi ma un luogo di ideali e di idealità, lo dico perché la cosa più divertente, quella che ti dà più il senso delle cose che fai, è fare cose più grandi di te, e questa qui è una cosa più grande di noi, ma la facciamo molto volentieri per non farla da soli. Grazie.

#### **MARINA GERINI:**

Beh grazie anche per gli spunti di riflessione che ha dato a tutti noi, anche come dipendenti della pubblica amministrazione. Efficienza, trasparenza, sostenibilità sono diciamo le parole che sintetizzerei dell'intervento e anche questo esempio molto significativo e interessante di cittadinanza attiva. Dottor Giusti, lei che rappresenta le Fondazioni bancarie, cioè uno dei principali soggetti erogatori nell'ambito in cui stiamo parlando, quale è il suo contributo, come sta cambiando il sistema?

#### **MASSIMO GIUSTI:**

Grazie per l'invito a partecipare a questa tavola rotonda e metto il cronometro, essendo io di Maranello devo rispettare assolutamente i 10 minuti, e quindi ho messo il cronometro e potete stare tranquillissimi. Il tema Fondazioni. Spesso le Fondazioni sono viste come i soggetti che erogano, i soggetti al quale le organizzazioni *non profit* vanno per richiedere le risorse, attraverso i percorsi appunto che altri al tavolo ci hanno presentato con le modalità diverse.

Cosa sta succedendo oggi nel mondo delle Fondazioni? Dal '88, origine delle Fondazioni bancarie, sta evolvendo anche il sistema delle Fondazioni. Ormai c'è un percorso di consolidamento che riguarda la quasi totalità delle Fondazioni, sia le più piccole che le più grandi, si stanno tutte ristrutturando, hanno tutte le strutture che possono dare anche un supporto e un percorso di interlocuzione ai soggetti che richiedono risorse alle Fondazioni stesse. Direi che per usare anche qua degli slogan, per stare dentro ai tempi, si passa dal concetto del bancomat delle Fondazioni, viste come bancomat da parte delle organizzazioni *non profit*, a un concetto di Fondazioni che interloquiscono con i soggetti *non profit*, che fanno richiesta attraverso un meccanismo che varia da soggetto a soggetto. Le Fondazioni sono diverse per dimensione e anche per territorio, la grande Lombardia ha solo due, due tra virgolette, due Fondazioni con un grandissima... e alcune per dimensioni più ridotte e l'Emilia-Romagna ha 19 Fondazioni di origine bancaria. Quindi una capillarità diversa, quindi una capacità di dare anche risposte diverse, quindi anche gli strumenti dei quale si servono poi le Fondazioni per intervenire in questo settore sono oggettivamente diversi. Pensate che in alcuni territori addirittura ci sono 4 o 5 Fondazioni in una Provincia e quindi la conoscenza del territorio e le risposte oltre le capacità erogative sono ben diverse di quando invece uno opera su un bacino che è più grande, che è regionale o sovraregionale. Allora dicevo sono diversi gli strumenti che mettono a disposizione le Fondazioni attraverso i bandi, attraverso la chiamata per idee, attraverso altri strumenti idonei per fare e per far sì che possa emergere, da parte dell'organizzazione *non profit*, una serie di progetti. Le Fondazioni oggi erogano quasi esclusivamente, poi ci sono tutte le eccezioni del caso, attraverso dei progetti. La presentazione dei progetti che devono tendere alla sostenibilità nel tempo. Perché se dei progetti non avessero la sostenibilità nel tempo, è chiaro che le Fondazioni a loro volta non riuscirebbero più a dare risposte e ad accumulare tutte quelle non sostenibilità che nel tempo si sono accumulate. Quindi è sempre più importante che anche l'approccio da parte delle organizzazioni sia inquadrato in un sistema di sostenibilità da parte dei progetti che vengono presentati.

Un altro tema che vorrei sottolineare sempre come flash è il tema della rendicontazione. Prima se ne è parlato sul tema della conoscenza, sul tema della fiducia e così anche qua si stanno facendo dei passi in avanti, direi in modo gigantesco. Oggi non è più sostenibile la rendicontazione come pezza d'appoggio cioè una fattura o un documento, esiste ed è sempre più necessaria una relazione su come si sono spese le risorse; la parte del giustificativo di spesa diventa un fattore ineludibile, perché bisogna capire come sono stati spesi, ma anche bisogna avere la capacità di spiegare con quelle risorse lì aldilà della fattura e del giustificativo di spesa che cosa si è riusciti a produrre, cioè quale è stato il valore aggiunto che si è riusciti ad ottenere su questo. Anche qua la quasi totalità delle Fondazioni oggi interviene, la quasi stragrande maggioranza, ripeto, che ci sono tutte le eccezioni del caso e quindi non prendete i valori in assoluto, però si alternano su un sistema di co-finanziamento e quindi anche con una capacità di dire: attenzione, la Fondazione interviene ma là dove l'organizzazione che presenta il progetto ha la capacità o propria, o di terzi di raccogliere finanziamenti su quel medesimo progetto e quindi dando come un effetto volano la Fondazione, quindi un effetto che tenda a fare un effetto moltiplicatore rispetto al progetto che viene presentato.

In questo momento quindi, arrivo già alla attualità, che cosa sta succedendo? E' chiaro che con risorse pubbliche calanti, diciamo così, e con un sistema, abbiamo visto prima, in cui è difficile raccogliere altri nuovi fondi, le organizzazioni *non profit* tendono sempre di più a rivolgersi al sistema delle Fondazioni, che a loro volta non è che stiano vivendo dei periodi fantastici da un punto di vista dei bilanci. Però, un pericolo che io vedo che si può tenere presente, che può capitare, è quello che bisogna assolutamente evitare. E' il tema del sostituirsi. Da una parte c'è la tentazione delle organizzazioni di delegare addirittura alle Fondazioni la progettazione, quali sono i servizi, le necessità che ci sono, con la

conseguenza che le Fondazioni si sostituiscono alle organizzazioni; dall'altra parte c'è il pericolo di sostituirsi all'ente locale, perché essendo sempre con meno risorse, la tentazione è quella di dire, va beh non c'è più l'assessore di riferimento perché non ha più soldi, e quindi le Fondazioni sono diventate questo strumento. Attenzione, perché questo non è il mestiere delle Fondazioni, questa non è la modalità d'approccio nei confronti delle Fondazioni, perché hanno compiti essenziali diversi, sia nei confronti della progettazione sia nei confronti degli enti erogatori. Il tema della progettazione, della progettazione sociale è anche alla base, e qui apro e chiudo una parentesi perché lo ritengo importante, dell'accordo che è stato fatto con i vari soggetti da parte dell'ACRI il 23 giugno, per la destinazione del 15° della legge 266. Abbiamo stabilito una netta separazione tra i servizi che erogheranno i centri servizi e una quantità di risorse stabilite per la progettazione sociale. Un ultimo passaggio, siamo verso la fine e il cronometro sta scorrendo, è il tema delle Fondazioni di comunità. Lo cito solo in finale perché non è una usanza di tutte le Fondazioni, e ripeto deriva anche dalla dimensione della Fondazione rispetto alla compatibilità del territorio, però soprattutto ad esempio nella Lombardia, e oggi, negli ultimi anni, attraverso l'esperienza della Fondazione Sud anche nel Meridione, questa esperienza delle Fondazioni di comunità la ritengo una esperienza molto interessante e anche innovativa, perché si propone di avere un ruolo diverso. Infatti attraverso questa Fondazione di comunità, le Fondazioni che danno origine a questa Fondazione di comunità, tendono a creare un soggetto che sia poi capace di coalizzare, di raccogliere, di catalizzare, ulteriori risorse economiche da distribuire poi sul territorio, là più vicino dove opera la Fondazione di comunità. Le Fondazioni come soggetti sempre più attivi e partecipativi del territorio, cioè degli *stakeholder* veri e propri, che rispondano al territorio, ma che vogliano svolgere anche un ruolo attivo e partecipativo nel territorio del quale sono competenti. Grazie.

**MARINA GERINI:**

Grazie veramente, ci ha illustrato questa evoluzione anche delle Fondazioni che diventano sempre più soggetto attivo. Altri termini, che io aggiungo all'elenco di quelli che ho annotato, sono proprio ancora chiaramente quello della rendicontazione e della progettazione sociale, che fanno parte del quadro che stiamo componendo insieme. Dott.sa Raffaella Pannuti, a lei la parola per raccontarci l'esperienza di *found raiser* nell'ambito della Fondazione ANT.

**RAFFAELLA PANNUTI:**

Buon giorno a tutti, grazie per l'invito, io adesso bisogna che dimostri di aver messo in pratica quello che ci siamo detti fino adesso, speriamo di esserne capaci. La Fondazione ANT è nata nel 1978 a Bologna ed è presente in buona parte dell'Italia. Vedete che nell'organigramma dell'ANT il dipartimento promozione, cioè quello che si occupa di raccolta fondi, è una parte importante e significativa della nostra Fondazione e comprende diversi settori: volontari, la promozione, gli uffici e gli uffici vari. Che cosa facciamo, tanto per incominciare a dire in che ambito noi lavoriamo? Il nostro si chiama progetto Eubiosia e noi ci occupiamo di assistenza socio sanitaria dal 1985 ad oggi, per cui questo corrisponde a studio, didattica, ricerca scientifica, prevenzione, diagnosi tempestiva, ospedalizzazione domiciliare del sofferente di tumore, aiuti alla persona, per cui gli aiuti sociali ma anche l'impegno civile, perché abbiamo collaborato e ci siamo fatti promotori di una legge che presuppone il voto a domicilio e poi l'impegno ecologico con i nostri boschi della vita. Si parlava prima di codice etico, ecco noi ne abbiamo uno molto importante, che deriva dall'idea dell'Eubiosia. Eubiosia significa l'insieme delle qualità che conferiscono dignità alla vita; è una parola che abbiamo inventato noi, e intendiamo come dignità alla vita il riconoscimento e l'affermazione dei propri diritti e di quelli altrui con amore. Questo

principio dell'eubiosia permea tutti i vari settori della nostra attività, della parte assistenziale ma anche ovviamente della nostra raccolta fondi. Prima si citava l'Agenzia delle Onlus, nelle linee guida che sono uscite proprio in questo maggio, si citava la trasparenza, la rendicontabilità e l'accessibilità delle informazioni e su questo noi ci basiamo quando facciamo la nostra raccolta fondi, che è incominciata appunto da quanto siamo nati. Quindi per attività di raccolta fondi noi abbiamo le manifestazioni nazionali, che sono quelle che si fanno dappertutto, le uova di pasqua, i ciclamini della solidarietà, le stelle di natale, gli eventi locali organizzati dalle nostre delegazioni, i cantucci della solidarietà, che sono una quarantina di negozi che noi abbiamo in tutt'Italia, dove noi parliamo con il pubblico e il *temporary shop*. Voi sapete che esiste questa nuova formula anche nel *profit*, dove ci sono dei negozi che vengono presi dalle grandi catene, questi sono *profit* ovviamente, a tempo; noi approfittiamo della generosità dei vari centri commerciali e quant'altro che a tempo ci danno quei negozi che ancora non vengono affittati e quindi noi entriamo dentro e dialoghiamo con il pubblico.

Le attività di mailing con i donatori attraverso la nostra *Gazzetta Eubiosia*, quella che viene definita *house organ*, le azioni con le aziende che sono partners per noi importantissimi, le ricorrenze importanti, i biglietti natalizi, quelli che noi facciamo per le aziende, i finanziamenti di progetti, il Dott. Giusti per sfortuna sua ci conosce molto bene, fortuna nostra, le Fondazioni bancarie, i contributi ovviamente da enti pubblici, le convenzioni con le ASL, i lasciti testamentari che fanno parte di una determinata campagna di comunicazione e il cinque per mille, perché anche il cinque per mille rappresenta ovviamente una campagna di raccolta fondi a cui tutti quanti noi siamo chiamati.

Come comunichiamo verso l'esterno? Dall'interno appunto verso l'esterno, attraverso convegni pubblici; ne abbiamo fatto uno, l'ultimo che è stato fatto, a ottobre sulla etica e bioetica ambientale, i comunicati, le conferenze, i forum che noi abbiamo, i forum eubiosia, i comunicati stampa, le campagne, i video, gli spot, la pubblicità, la newsletter gli sms di cui si parlava prima, il sito web, e la nostra newsletter. Con quali finalità? Quelle di acquisire informazioni, condividere la conoscenza, principio importantissimo, coordinare la comunicazione e diffondere quello che è, per cui bisogna essere percepiti, la conoscenza ma anche la missione della nostra Fondazione. Il sito internet è sicuramente lo strumento che ci permette di comunicare con una maggiore frequenza e condivisione delle nostre attività.

La trasparenza amministrativa, le ricevute. Le ricevute sono fondamentali per dimostrare una trasparenza che noi dobbiamo nei confronti dei nostri sostenitori e per cui ci deve essere una compilazione. Questo è quello che noi diciamo ai nostri volontari e alle persone che dialogano appunto con il pubblico. E' fondamentale anche perché questo ci permette di avere dei riferimenti, dei recapiti, soprattutto le mail e il cellulare, adesso mandare delle lettere costa, quindi bisogna usare degli strumenti moderni. Sicuramente i messaggi per avvisare di eventi, partecipazioni, secondo ovviamente le norme della privacy, stanno diventando sempre più importanti.

Per quanto riguarda la trasparenza, noi per esempio, nei nostri cantucci, nei nostri negozi della solidarietà, dove si offre soltanto roba regalata, questo lo voglio mettere in evidenza, oltre naturalmente alle campagne nazionali, noi abbiamo affisso adesso un cartello in cui diciamo alle persone che entrano dentro: "richiedi la ricevuta ai nostri volontari che sono ai punti verdi, ti ringrazio per la tua offerta", proprio per ricordare ad entrambi i soggetti che è un diritto dovere quello di fare la ricevuta.

La rintracciabilità. Quando si parlava di efficienza del sistema, noi in questo senso stiamo provando a muoverci. In questo senso abbiamo un sistema informativo integrato che è residente su S400, dove ci sono 22 sedi collegate esterne, noi ne abbiamo più di 100 ma 22 sono quelle principali, e questo significa che questo sistema integrato permette all'utente di disporre in quel momento di tutte le informazioni di un fornitore ma anche di un

benefattore. E questo significa che attraverso un'unica operazione riusciamo ad avere informazioni di tipo amministrativo, statistico e anche anagrafico, perché chi ci rilascia una donazione in istituto ma anche in una delle sede periferiche, lascia nome e cognome, lascia anche l'importo, quindi automaticamente la ricevuta viene messa nella contabilità generale e viene già rendicontata. Ecco questo significa poter avere un'unica persona per fare più operazioni. Appunto come dicevo prima, avviene la stampa di un documento, l'aggiornamento dello storico dei benefattori, quanto una persona ha donato, del saldo di cassa cosa utile poi anche per redigere il bilancio.

E poi l'accessibilità alle informazioni. Chiunque abbia delle lamentele o dei reclami da fare, le può fare ovviamente, e a tutti, come stabilito dall'Agenzia delle Onlus, da diverso tempo a questa parte, viene data una risposta personale, cercando di non essere generici su quello che è la problematica ma di affrontarla nel particolare. C'è naturalmente un grande lavoro di integrazione fra i volontari e coloro che raccolgono fondi a titolo personale. Noi abbiamo diversi volontari, moltissimi volontari, e diverse persone che raccolgono fondi. L'integrazione fra queste due figure, che non significa che uno sia da meno rispetto all'altro, è fondamentale per riuscire a comunicare nel modo corretto quello che è la nostra missione e naturalmente convincere la persona a partecipare alla Fondazione ANT, perché noi diciamo sempre chiedere un'offerta non è fare carità o beneficenza, ma è dare la possibilità alla persona che ti fa l'offerta di partecipare al progetto Eubiosia.

Per quanto riguarda le campagne fondi nazionali, abbiamo dei suggerimenti, delle regole che facciamo girare nelle nostre delegazioni, in cui si stabilisce e si chiede di stabilire con i fornitori quali sono i punti essenziali che le nostre delegazioni, i nostri uffici acquisti devono chiedere a un fornitore: la consegna, le condizioni di pagamento, di reso, la destinazione della merce, la descrizione della merce, la firma del rappresentante legale della Fondazione.

La logistica. Oltre ai volontari abbiamo anche dei supporti da logistica esterni a pagamento, fanno parte di quello che è il sistema per le campagne nazionali che ci permettono di aiutare i volontari quando sono nei banchetti.

E poi il materiale promozionale come gazebo, tovaglie, pettorine, salvadanai, sacchetti, gli espositori, i ricevutari, cioè tutto ciò che un banchetto ha necessità di avere per incominciare a parlare con il pubblico.

Le aziende. Per le aziende con cui noi cerchiamo di avere sempre rapporti stretti, abbiamo ideato anche un premio Eubiosia, cosa significa? Significa che ringraziamo le aziende, premiamo le aziende e le Fondazioni bancarie soprattutto, che hanno partecipato insieme a noi, insieme alle proprie maestranze, alla diffusione del progetto Eubiosia e al sostegno di questo progetto che comprende soprattutto l'assistenza ai sofferenti di tumore.

Concludo con altre tre diapositive su quanto riguarda la provenienza delle risorse e il loro utilizzo di cui prima si diceva, su come utilizziamo i soldi che ci arrivano. Il 27% di tutto il nostro bilancio viene dalle manifestazioni, il 12% dai lasciti e dalle donazioni. Questi sono dati: il 12%, quello dei lasciti e delle donazioni, purtroppo in questo momento non riusciamo a valutare, come non riusciamo a valutare quanto ci arriva dal 5 per mille. Ha ragione il Prof. Melandri quando dice noi non abbiamo ancora una legge fissa sul 5 per mille, quindi noi non possiamo mettere nel bilancio preventivo quanto ci verrà dal cinque per mille. In questo momento ci è arrivato il cinque per mille del 2007, il 26 dicembre del 2009, quindi noi abbiamo avuto quest'anno, nel 2009 un avanzo di gestione molto alto, del 18%, che è dovuto fondamentalmente al cinque per mille, che è arrivato quattro giorni prima della fine dell'anno, quindi impossibile poterlo mettere a bilancio, perché ci sono state delle eredità, che non sempre ci sono.

L'attività istituzionale è compresa nella cosa azzurra per il 47% e per l'attività delle sedi per il 21%, per cui 47 + 21 più del 68% per quello che è la nostra attività. Noi siamo fortemente territoriali, quindi le nostre delegazioni non sono qualcosa di poco importante,



ma sono fondamentali sia per il lavoro di ospedalizzazione domiciliare che viene fatto sul territorio, sia per l'attività di raccolta fondi.

Volevo darvi un altro dato. Come vedete le convenzioni, cioè i rapporti che abbiamo con le ASL, incide per il 18%, quindi non molto ma questo è un dato per noi negativo, da una parte perché ovviamente le ASL non ci aiutano in modo significativo, ma dall'altra è una sicurezza per noi, perché con le nostre forze noi andiamo avanti, le nostre forze servono per fare le manifestazioni, i contributi da privati, e come dicevo il cinque per mille che è una campagna chiaramente di raccolta fondi.

Cosa ne facciamo di questi soldi? Ecco se voi vedete nell'ultima colonna, quello è il costo di una giornata di assistenza domiciliare. Assistenza domiciliare portata con medici, infermieri, psicologi, nutrizionisti, assistenti sociali. Ecco, tutto ha un valore, ci costa 18 euro. Io credo, e in questo senso mi fa piacere, che ci siano anche le istituzioni pubbliche, è importante sapere che tutto quello che noi raccogliamo viene utilizzato per fornire un servizio che assiste oltre 3.300 sofferenti di tumore a domicilio, ogni giorno con un costo che è in questo momento sostenibile, in un momento di crisi economica e di debiti che ha la ASL.

Concludo con questo spot con cui noi comunichiamo l'idea di volontariato.

Video

Grazie.

### **MARINA GERINI:**

Grazie, grazie anche per la passione che ci ha trasmesso e che come è già stato detto è veramente un valore aggiunto straordinario. Siamo giunti alla conclusione, devo dire che ringrazio veramente di cuore tutti i relatori, innanzitutto per la disciplina, il rispetto dei tempi, perché veramente insomma in una sala abbastanza affollata, in un tavolo abbastanza affollato, siamo riusciti bene o male a rispettare i tempi, ma soprattutto per la ricchezza dei contributi, per lo spessore culturale, concettuale, per la valenza operativa, concreta, per gli spunti concreti che sono stati offerti da tutti noi quest'oggi. Riassumo solo, riprendo quei punti che ho tratto da ogni intervento e mi avvio sicuramente alla conclusione, perché ci sono una serie di altri incontri qui al Meeting che sono ben degni di attenzione.

Innanzitutto abbiamo detto fiducia, conoscenza, cuore e competenze, formazione efficienza, trasparenza, sostenibilità, rendicontazione e anche etica o eubiosia, vogliamo utilizzare questo termine. Da qui si capisce la complessità e il lavoro che ci aspetta su questo tema che è veramente interessante da esplorare. Io vorrei concludere questi numerosissimi spunti di oggi, richiamando alcuni concetti che sono stati espressi qualche giorno fa dal ministro Sacconi, proprio in uno degli incontri del Meeting. Occorre, e qui è stato detto da molti di voi, veramente ribaltare i paradigmi del *welfare* e ripartire da un'antropologia positiva, che superi quel vetusto modello hobbesiano basato sulla sfiducia e sul sospetto reciproco. Occorre favorire sempre di più quell'incrocio tra sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale, aperta verso la società, per favorire così l'*humus* in qualche modo istituzionale, ambientale, in cui cresca e prosperi un *welfare civile* o *comunitario* e che potenzi l'aspetto relazionale, come abbiamo visto in tutti gli interventi di oggi. E' in un contesto realmente sussidiario che si esalta la funzione, la valenza sociale e altamente economica del dono, nelle sfaccettature di cui abbiamo parlato oggi. Grazie a tutti voi.