

Costituire fondi per fare fund raising

di Valerio Melandri*

Ogni azienda non profit ha il proprio fabbisogno economico e progetti diversi finanziabili attraverso la costituzione di un fondo. Per esempio, le università destinano particolari fondi all'erogazione di borse di studio a studenti meritevoli, mentre gli ospedali mirano a pagare ai pazienti le cure non coperte dal Servizio sanitario nazionale, per ciascuna tipologia di ente. Continua il percorso attraverso la costituzione di fondi e fondazioni per un fund raising strutturato che consenta il raggiungimento di una stabilità economica per i soggetti non lucrativi.

Organizzare e stabilizzare scientificamente le entrate di un ente non profit. È questo l'obiettivo che sta spingendo un numero sempre maggiore di realtà del Terzo Settore alla costituzione di fondi pensati proprio per un *fund raising* non occasionale, ma continuativo⁽¹⁾.

Fondi non vincolati

Quali sono le tipologie di fondo?

Qualunque sia il progetto da finanziare, le principali sono le seguenti:

- **Fondo a termine.** Non tutti i fondi sono permanenti fin dalla loro costituzione: in base alla formula denominata "fondo a termine", un donatore eroga un contributo, mettendo a disposizione

di un'azienda non profit una somma di denaro da investire per un lasso di tempo prestabilito e per una finalità concordata. Per esempio, il donatore può chiedere all'azienda di utilizzare il rendimento del fondo per la manutenzione di un edificio per un arco di tempo di 10 anni, dopodiché il vincolo di allocazione decade.

- **Quasi fondo.** È un fondo in condivisione con il donatore: all'azienda non profit spetta o il rendimento annuale o una porzione del capitale di dotazione, in base ad accordi presi con il donatore. La definizione offerta da Rosso, Tempel & Melandri nel glossario che conclude *Il libro del fund raising* (2004), è «un fondo il cui capitale può essere intaccato dal consiglio di amministrazione per le spese operative. All'interno di tali fondi confluiscono donazioni non vincolate che il consiglio di amministrazione stesso destina al fondo».
- **Fondo non vincolato.** I donatori che aderiscono a questa tipologia di fondo consentono all'azienda non profit di utilizzare il rendimento nel modo più flessibile, a seconda delle esigenze immediate dell'azienda stessa.

I fondi vincolati

Un'altra tipologia di fondo è quello che deriva dall'erogazione di donazioni vincolate: Rosso, Tempel & Melandri, nel glossario conclusivo della loro opera, definiscono i fondi vincolati come «fondi il cui capitale e i cui dividendi sono vincolati alle linee guida stabilite dal donatore in relazione agli investimenti, all'allocazione o a entrambi».

È quindi facile comprendere che si tratti di una tipologia di fondi leggermente più complicata rispetto a quelli non vincolati, in quanto il donatore può scegliere di finanziare un programma o un ufficio specifico (nel caso delle università, iniziano a

farsi strada anche in Italia le cattedre finanziate attraverso fondazioni, previste dalla riforma del reclutamento del personale docente universitario approvata nel corso di quest'anno: in base a questa formula, gli emolumenti e le spese di ricerca del docente sono finanziati attraverso un apposito fondo), ma anche esigenze particolari che ricorrono nell'arco della vita dell'azienda non profit. Inoltre, il donatore può apporre vincoli sia sull'utilizzo dei dividendi, sia sulle modalità di investimento del capitale. Tuttavia, ci sono alcuni vantaggi: principalmente, quello di liberare l'azienda non profit dal vincolare a sua volta una parte del proprio budget a determinate voci di spesa già finanziate da uno o più donatori attraverso un fondo vincolato. Per esempio, se un donatore accetta di costituire un fondo vincolato per il finanziamento delle spese di un direttore d'orchestra, il budget che l'azienda aveva inizialmente allocato a questa voce di spesa può essere utilizzato per altre finalità.

Esempi di fondi vincolati

Qui di seguito, elenchiamo alcune tipologie di fondi vincolati.

Fondo spese di programma. Serve a finanziare un programma particolare e a garantirne il futuro. Per esempio, una clinica può costituire un fondo per un particolare padiglione, come un *hospice* per la terapia del dolore.

Fondo intitolato a una persona (di solito, in sua memoria). È un fondo intitolato a una persona e con cui si onora la sua memoria.

Fondo borsa di studio. Si tratta di un fondo volto a finanziare l'erogazione di una o più borse di studio. Molte famiglie accettano di finanziare una borsa di studio anche per sempre, di solito per finalità legate alla professione esercitata da un congiunto scomparso.

Fondo cure mediche. Questa tipologia di fondo serve a finanziare servizi che non sono coperti dal Servizio sanitario nazionale, o che lo sono in modo parziale, ad esempio alcuni servizi per la lungodegenza dei bambini.

Fondo cattedre universitarie. È un fondo che serve a finanziare gli emolumenti e le spese di ricerca di un professore universitario.

Fondo strutture. Serve a finanziare le spese operative di una determinata struttura. Raccogliere fondi per le spese di riscaldamento, illuminazione e altre forniture può rivelarsi estremamente difficile, e un fondo per coprire queste spese, spesso costituito nel quadro di una raccolta di capitali, riesce a ovviare efficacemente al problema.

Fondo edilizia. Si tratta di un fondo costituito per finanziare le spese di manutenzione delle proprietà immobiliari dell'azienda non profit, un capitolo di spesa spesso particolarmente problematico. La possibilità di far fronte con un fondo ai costi di manutenzione, ristrutturazione ed eventuali nuove costruzioni stabilizza i bilanci operativi.

Fondo formazione continua. È un fondo destinato a finanziare la formazione del personale di un'azienda non profit. Riveste particolare importanza nel caso di cliniche e ospedali, dove il personale medico e paramedico necessita di sessioni di aggiornamento particolarmente frequenti e costanti.

Fondo nuove tecnologie. Serve a permettere a un'azienda non profit di tenere il passo con le nuove tecnologie. Il progresso tecnologico è talmente rapido che un'azienda non fa in tempo a dotarsi di nuovi macchinari che sono già diventati obsoleti. Per questo, un fondo vincolato ai perfezionamenti in ambito tecnologico può rivelarsi particolarmente utile, in quanto permette di avere sempre a disposizione i fondi necessari per apportare migliorie anche urgenti.

Fondo servizi ai clienti. È un fondo destinato a finanziare un particolare servizio. Secondo le stime realizzate da un'azienda non profit per gli aiuti ai senzatetto, occorrono circa 12mila euro l'anno per dare vitto e alloggio a un singolo nucleo familiare. Quest'azienda ha deciso di costituire un fondo grazie al contributo di sei donatori, ciascuno dei quali ha erogato 10mila euro: in tal modo, è stata costituita un'unità di emergenza abitativa per garantire alloggi decorosi a famiglie sfrattate dall'edilizia popolare. Dato l'encomiabile scopo, l'azienda non ha incontrato resistenze da parte dei donatori a erogare una somma comunque abbastanza elevata: la realizzazione del progetto è stata possibile grazie allo sforzo congiunto di tutti i donatori.

Integrare la costituzione di fondi e fondazioni nel programma di fund raising

Per avere successo, un programma per la costituzione di fondi e fondazioni deve fare parte integrante del piano complessivo di *fund raising*. È infatti essenziale che la raccolta di donazioni rivolte alla costituzione di fondi sia alimentata anche dalla raccolta annuale e di grandi donazioni. Ma in che senso? La risposta è abbastanza semplice: per riuscire a costituire un fondo, come per le altre azioni di *fund raising*, occorre un processo continuativo di sensibilizzazione, sollecitazione e ringraziamenti, ed è importante che a presiedere al programma sia un *fundraiser* esperto, in possesso di una visione chiara di tutte le azioni intraprese dall'ente per raccogliere donazioni, non soltanto per la costituzione di un fondo o di una fondazione. Questo professionista deve porre la costituzione del fondo o della fondazione in cima alla lista delle sue priorità, occupandosi anche di sensibilizzare il pubblico sulla sua importanza, ma non deve perdere di vista neanche le altre attività di *fund raising*, specialmente quelle rivolte alle persone dotate di una maggiore capacità di donare. Inserire la costituzione di un fondo o di una fondazione nel piano generale di *fund raising* è abbastanza semplice: si può integrarla nel programma per le donazioni pianificate, costituendo un fondo apposito, richiedendo donazioni pianificate volte a finanziare altre tipologie, oppure costituendone uno intitolato alla memoria di un sostenitore deceduto nel quadro del programma per la raccolta di donazioni pianificate. Ma i contributi per la costituzione di un fondo si possono richiedere anche in modo più simile alle donazioni per la raccolta annuale, senza ricorso al sistema delle donazioni pianificate, richiedendo un contributo economico immediato. La sollecitazione può avvenire nel corso di incontri faccia a faccia oppure con azioni di *mailing* mirate a un pubblico selezionato di potenziali donatori. Infine, molte aziende decidono di integrare il programma per la costituzione di fondi all'interno della raccolta di capitali, specialmente se il fondo in que-

stione serve per garantire la possibilità di costruire o ristrutturare un edificio.

Differenza tra fondi e donazioni pianificate

Un'azienda non profit deve avere ben chiara la differenza tra fondi e donazioni pianificate. Secondo la definizione offerta da Rosso, Tempel & Melandri, nel glossario che conclude *Il libro del fund raising* (2004, pag. 132), un fondo è dato da un «capitale o risorse tenute in un fondo permanente volto a finanziare spese generali o vincolate per un'organizzazione non profit o per un particolare programma».

Il donatore può contribuire a un fondo con una somma di denaro, con titoli azionari e obbligazionari, con immobili o con altri beni di valore. Viceversa, le donazioni pianificate sono uno strumento di *fund raising*, definite dal glossario di Rosso, Tempel & Melandri (2004) come «donazioni per cui il donatore dà disposizioni in vita, ma i cui benefici principali non arrivano all'organizzazione non profit per un certo periodo di tempo, di solito fino alla morte del donatore o del beneficiario subordinato». In realtà, sarebbe più preciso affermare che le donazioni pianificate sono una categoria di strumenti di *fund raising*, in quanto comprendono al loro interno i fondi con rendita vitalizia annua⁽²⁾, le polizze vita e i lasciti testamentari. Un motivo frequente di confusione è dato dal fatto che gli introiti ottenuti attraverso le donazioni pianificate spesso sono utilizzati per costituire fondi e, anzi, le donazioni pianificate sono considerate lo strumento più efficiente per raccogliere donazioni in vista della costituzione di un fondo.

Fondi gestiti internamente da un'onp

Un'azienda non profit può decidere di integrare il proprio fondo, e il relativo programma di *fund raising*, all'interno della sua stessa struttura. In tal caso, tra gli addetti alla gestione del fondo figurano anche i *fundraiser*, la gestione quotidiana del fon-

do si svolge all'interno degli uffici dell'azienda e le attività di raccolta fondi sono in tutto simili a quelle realizzate per le donazioni pianificate, per la raccolta di capitali e per le grandi donazioni. I vantaggi di questa scelta sono dati dall'efficienza e dalla chiarezza dei ruoli e delle responsabilità: i potenziali donatori, così come quelli effettivi, capiscono chiaramente chi si sta occupando del loro investimento e come. Tuttavia, costituire un fondo di questo tipo non è una mera formalità: se ci sono delle sbavature, per esempio se l'azienda è già oberata di lavoro, se il personale non ha la possibilità di occuparsi di altre incombenze o, se il fondo d'investimento è stato semplicemente aggiunto all'agenda già stracolma delle responsabilità dell'organo direttivo, questo modello non darà i frutti sperati.

Fondazioni autonome

Alcune aziende decidono di costituire una fondazione a cui affidare l'incarico di raccogliere, gestire e investire i capitali accantonati nei fondi. Per configurarsi come fondazione, l'ente così costituito deve avere una propria autonomia statutaria, gestionale, economica e amministrativa, anche se può considerarsi "figlio" dell'azienda non profit e portarne anche il nome. La fondazione può altresì essere collegata all'azienda attraverso riferimenti contenuti nello statuto e nell'atto costitutivo e avere alcuni membri dell'organo direttivo in comune con l'azienda, purché il consiglio di amministrazione sia un organismo separato, dotato di statuto e con pratiche operative autonome. Tra le altre componenti che azienda e fondazione possono avere in comune figurano il personale, gli investimenti, l'allocatione dei proventi della raccolta annuale, il logo, il nome e le politiche di marketing. Molte ragioni fanno propendere a favore della costituzione di una fondazione: come sottolineano ancora Rosso, Tempel & Melandri, «la maggioranza delle organizzazioni non profit dovrebbe detenere una sua fondazione». La presenza di questo organismo al fianco dell'azienda permette infatti non solo di costituire fondi in modo efficace, ma anche di ovviare ad alcune problematiche assai diffuse, quali il disimpegno o il disinteresse dei membri dell'organo direttivo dell'a-

zienda nei confronti del *fund raising*, o l'eccessivo carico di lavoro del personale, che spesso impedisce anche ai *fundraiser* più attivi e devoti al loro mestiere di occuparsi anche della costituzione di un fondo. In casi come questi, è senz'altro preferibile dare vita a un organismo autonomo, cioè a una fondazione, per occuparsi della costituzione e del *management* dei fondi patrimoniali. Infine, avendo una fondazione al suo fianco, l'azienda non profit riesce anche con maggiore facilità a individuare, selezionare e coinvolgere personaggi di primo piano: è ben diverso, per una persona con una certa notorietà e un'elevata capacità di donare, magari un personaggio pubblico, far parte del comitato promotore per la costituzione di un fondo o sedere nell'organo direttivo di una fondazione! Non c'è paragone!

In alcuni casi, addirittura, l'unico modo per coinvolgere le persone "giuste" consiste nell'avere una struttura aziendale che offra loro l'occasione di rivestire un ruolo di primo piano. Gli ultimi due modelli che vedremo (le fondazioni delle comunità locali e i consorzi) sono quelli più adatti alle aziende di piccole dimensioni che si accostano per la prima volta all'universo dei fondi e delle fondazioni.

Le fondazioni di comunità

Se un'azienda non profit ha una *mission* legata al territorio e non vuole costituire una propria fondazione, può scegliere di legarsi a una fondazione di comunità. Si tratta di una fondazione dedicata in modo specifico a sostenere una particolare comunità attraverso erogazioni alle organizzazioni non profit e agli enti pubblici". Le fondazioni di comunità perseguono il miglioramento della qualità della vita della comunità e il rafforzamento dei legami solidaristici attraverso un'attività di raccolta, gestione ed erogazione di una pluralità di fondi atti a finanziare progetti di utilità sociale. Una fondazione comunitaria, che trova le sue origini negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso (*community foundation*), e il cui modello ha ispirato la Fondazione Cariplo nel suo progetto di costituzione di una rete di fondazioni di questo tipo nelle province lombarde e nel Piemonte nord-orientale. Fondazioni di questo tipo

sono attive nell'ambito di una specifica comunità territoriale e si pongono come intermediario tra donatori e organizzazioni del sociale: la loro finalità è mobilitare – tramite una strumentazione complessa – il potenziale donatore presente su un determinato territorio e indirizzabile al territorio stesso. Diversamente da altre fondazioni, quelle di comunità in genere non erogano soltanto, ma ricevono anche donazioni. In quanto ente non commerciale, la fondazione di comunità costituisce il proprio patrimonio grazie a un gruppo di donatori e, in seguito, finanzia una vasta gamma di esigenze sociali. La maggioranza delle fondazioni di comunità, per definizione, restringe i propri interessi e l'erogazione a particolari aree geografiche (Rosso, Tempel & Melandri, 2004, a pag. 233). È quindi evidente come questa scelta si presti in modo quasi esclusivo alle aziende la cui operatività e la cui *mission* sono strettamente legate al territorio. La maggioranza delle fondazioni di comunità ha i mezzi e la volontà per gestire fondi per conto di aziende non profit presenti sul loro territorio, e anche quella di aiutarle a combinare i loro fondi con quelli di altre aziende con una buona causa simile, permettendo loro di ottenere un maggiore rendimento a fronte di costi contenuti. Inoltre, le fondazioni di comunità tendono a riscuotere il consenso dei donatori, in quanto sono note per la solidità dei loro investimenti. Tuttavia, è possibile anche scontrarsi con alcune resistenze all'idea di affidare la gestione di un fondo a una fondazione di comunità, in quanto spesso il fondo diventa di proprietà della fondazione interessata e il capitale di dotazione può ritornare all'azienda non profit solo in base a una serie di clausole prefissate. Di solito è il consiglio di amministrazione dell'azienda a sollevare obiezioni quando si tratta di cedere il controllo del capitale di dotazione. D'altronde, benché il fondo finisca effettivamente sotto il controllo della fondazione di comunità, di fatto il capitale di un fondo d'investimento non è mai flessibile: in molti casi, è indisponibile e non può essere intaccato. La credibilità e le conoscenze di cui una fondazione di comunità è portatrice in fatto di investimenti rappresentano un'ottima contropartita per la perdita

(in gran parte, solo percepita) del controllo sul capitale di dotazione.

Consorzi di aziende non profit

Alcune aziende non profit di rilevanza nazionale danno vita a consorzi che, tra le altre cose, possono anche costituire fondi a beneficio delle singole aziende associate. Se si fa già parte di un consorzio, è bene proporre alle altre aziende associate di costituire tutte insieme un grande fondo di investimento, che darà buone prospettive di ottenere dividendi più elevati a fronte di costi assai più contenuti rispetto a quelli in cui si incorrerebbe investendo in modo autonomo.

Considerazioni conclusive

È chiaro che in futuro una sempre maggiore concorrenza fra le aziende non profit porterà alla realizzazione di strategie di raccolta fondi sempre più affinate e rese operative sulla base delle reali esigenze delle aziende non profit stesse: la creazione di un fondo o di una fondazione si propone dunque come una via strategica per raccogliere donazioni anche nel lungo termine grazie ad un utilizzo ed un investimento oculato dei capitali raccolti sotto forma di donazioni. In questo senso inoltre si renderà necessaria anche una sempre maggiore professionalizzazione dei *fundraiser* che avranno, nello sviluppo dei fondi e delle fondazioni per il non profit, un ruolo sempre più importante, dato il loro rapporto diretto con i donatori e specialmente con i grandi donatori. ■

** direttore Master in Fund Raising
e responsabilità sociale, Università di Bologna*

[Note:]

1) La prima parte di questo articolo di Valerio Melandri, «Creare una fondazione per fare fund raising», è stata pubblicata in *Terzo Settore* n. 6/2006, pag. 52.

2) L'inserimento di questa tipologia di fondo tra le donazioni pianificate è uno dei motivi principali per cui si tende a fare confusione tra fondi e donazioni pianificate. Tuttavia, è opportuno far ricadere i fondi con rendita vitalizia annua tra le donazioni pianificate, e non tra i fondi d'investimento: infatti, se prendiamo il caso di un fondo pensione, il beneficiario è il donatore, fino alla sua morte, e l'azienda non profit subentra solo al momento del suo decesso, qualora sia stata nominata come beneficiaria.