

Creare una fondazione per fare fund raising

di Valerio Melandri*

Di anno in anno, alle aziende non profit viene chiesto di assistere sempre più persone, di offrire servizi sempre più completi, di essere sempre più coerenti e affidabili. Molte realtà di grandi dimensioni capiscono chiaramente che costituire fondi patrimoniali e fondazioni può consentire di raggiungere una stabilità economica al fine di sopperire alla continua necessità di raccogliere risorse e organizzare campagne di comunicazione.

Negli ultimi tempi si assiste a una crescita dei servizi affidati alle organizzazioni non profit, che in alcuni casi raggiungono dimensioni tali che impongono di pensare a strategie più articolate e di lungo termine anche in termini di autonomia finanziaria.

Per questo motivo, alcune grandi realtà del Terzo Settore stanno cercando di sopperire alla discontinuità di introiti economici con la costituzione di fondazioni pensate proprio per la raccolta fondi.

Nella gran parte dei casi rimane una bella idea e niente più, perché le aziende quasi sempre hanno bisogno di ricevere donazioni spendibili nell'immediato e subiscono una maggiore pressione per finanziare i bilanci operativi.

Sempre più aziende non profit decidono di

stabilizzare la loro situazione economica costituendo un fondo o dotandosi di una fondazione, e questa strategia di fund raising è diventata così uno degli argomenti di maggiore attualità negli studi di settore.

Fondi patrimoniali

In Italia, quando si parla della costituzione di fondi patrimoniali per il non profit, alcuni operatori storcono il naso, sostenendo, nella migliore delle ipotesi, che da questa parte dell'Atlantico, per realizzare alcune operazioni finanziarie all'interno del Terzo Settore, i tempi non sono ancora maturi.

Comunque, se davvero la costituzione di fondi patrimoniali per il non profit fosse uno strumento di fund raising tipico solo degli Stati Uniti, ciò non significa comunque che non si possano trarre utili spunti anche per il fund raising "di casa nostra".

Vediamo subito qualche esempio.

Due delle fondazioni statunitensi più famose anche a livello internazionale, la Fondazione Kresge e la Fondazione Ford, hanno messo in campo una progettualità molto variegata per la costituzione di fondazioni in tutto il Paese.

Per esempio, hanno istituito le cosiddette "fondazioni di comunità", una tipologia esistente anche da noi, per investire (non solo in termini economici, ma anche tecnologici e di *know-how*) in progetti di rilevanza locale gestiti da aziende non profit sparse sul territorio. Vi è poi un'altra azienda non profit di grandi dimensioni, la United Way of America, che ha istituito autonomamente dei progetti per la costituzione di fondi patrimoniali volti a finanziare le sue attività annuali; altre azien-

**DEFINIZIONI (parzialmente adattate da Henry Rosso,
Eugène Tempel e Valerio Melandri, *Il libro del fund raising*, Milano, 2004)**

Fondo: capitale o risorse tenute in un fondo permanente volto a finanziare spese generali o vincolate per un'azienda non profit o per un particolare programma.

Fondo di dotazione: termine usato per descrivere la dotazione iniziale di un fondo, espressa in euro e iscritta nel patrimonio dell'azienda non profit.

Campagna per la costituzione di fondi/di una fondazione: campagna di fund raising volta a raccogliere donazioni per costituire un fondo o una fondazione. Si gestisce e si realizza in gran parte come una raccolta di capitali, con un fabbisogno economico

specifico e una tempistica ben definita.

Programma per la costituzione di fondi/di una fondazione: piano di fund raising continuativo e permanente per costituire fondi o per finanziare le iniziative di una fondazione (qualora non sia solo erogatrice, ma anche percipiente di fondi). Talvolta, il programma può includere anche una campagna specificatamente rivolta alla costituzione di fondi/di una fondazione.

Comitato consultivo per la costituzione di fondi/di una fondazione: gruppo di persone che si concentra sugli aspetti fondamentali della mission,

della struttura e dei donatori di un'azienda non profit per valutarne il grado di preparazione a costituire fondi/una fondazione.

Comitato promotore per la costituzione di fondi/di una fondazione: gruppo di volontari (compresi i membri dell'organo direttivo) selezionati dal comitato consultivo e incaricati di una specifica azione di fund raising per la costituzione di fondi/di una fondazione.

Costituenti: gruppo di potenziali donatori a cui è rivolta una determinata azione di fund raising volta alla costituzione di fondi/di una fondazione.

de statunitensi meno note in Italia, per esempio la Rose Foundation di Denver, offrono sostegno alle piccole aziende non profit per la costituzione di fondi e fondazioni.

Insomma, non è detto che l'esperienza statunitense non possa offrire alcuni modelli su cui basarsi per costituire fondi e fondazioni anche in Europa e, più specificatamente, in Italia.

Come detto, anche da noi alcune aziende non profit di successo decidono infatti di stabilizzarsi economicamente costituendo la propria fondazione e accantonando un proprio fondo di dotazione con il sostegno dei donatori.

Va comunque sottolineato che la costituzione di fondi non rappresenta una cura per risolvere qualunque problema economico che possa affliggere un'azienda non profit.

Soprattutto, bisogna ricordare che costituire un fondo patrimoniale o dare vita a una fondazione non ci esonera dal continuare a intraprendere le consuete attività di fund raising, che devono proseguire con caparbia e costanza. La funzione fondamentale della costituzione di fondi e fondazioni infatti non è quella di soddisfare le esigenze operative, bensì quella di garantire la stabilità economica dell'azienda.

Costituire una fondazione è per tutti?

La costituzione di fondi e fondazioni offre particolari vantaggi alle aziende non profit. Ma è adatta a tutte le aziende? La risposta è senz'altro negativa.

Tuttavia, anche se un'azienda è effettivamente in grado di costituire un fondo o una fondazione, non deve comunque prendere quest'iniziativa con leggerezza.

Per prima cosa è bene chiarire, grazie alla tabella riportata in questa pagina, alcuni termini che vengono utilizzati quando si parla di fund raising per le fondazioni.

Caratteristiche tipiche per la costituzione di fondi e fondazioni

Le strategie utilizzate per sensibilizzare e sollecitare i potenziali donatori in vista della costituzione di fondi e fondazioni sono simili a quelle messe in campo per la raccolta di grandi donazioni e di capitali.

Tuttavia, per dare vita a un programma di successo per la costituzione di fondi e fonda-

zioni, occorre anche conoscerne le caratteristiche distintive.

- Il totale raccolto sarà determinato da poche grandi donazioni e da molte piccole donazioni: affinché la partecipazione a un fondo sia economicamente appetibile, bisogna che abbia grandi dimensioni (non si deve avere timore di parlare esplicitamente di “denaro” con i potenziali donatori: maggiore sarà la consistenza del fondo in euro, maggiore sarà il loro interesse nei confronti del progetto). Secondo il modello descritto da Henry Rosso, il 20% dei donatori fornirà l’80% dei fondi necessari, e le azioni di fund raising volte alla costituzione di fondi e fondazioni non fanno eccezione.
- Per ottenere una donazione per la costituzione di un fondo, occorre più tempo che per tutte le altre azioni di fund raising. Per la costituzione di un fondo, si richiedono grandi donazioni o donazioni pianificate, e quindi la sensibilizzazione e la sollecitazione dei donatori sono più lunghe e complesse: richiedere una donazione per la raccolta annuale – ma anche per la raccolta di capitali – richiede sicuramente meno tempo.
- I donatori che contribuiscono alla costituzione di fondi e fondazioni sono più “esperti” degli altri. Un potenziale donatore qualificato per contribuire alla costituzione di fondi e fondazioni di solito è una persona con un’elevata propensione a donare e quindi avrà ricevuto richieste in tal senso dalla sua parrocchia, dalla sua università o da una clinica. È quindi assai probabile che conosca la terminologia delle donazioni e anche le varie modalità per contribuire a un’azione di fund raising.
- Per ottenere una donazione per la costituzione di un fondo, occorre un maggior grado di personalizzazione che per altre azioni di fund raising. È impossibile raccogliere fondi per costituire fondi o fondazioni utilizzando solo il mailing e il telemarketing sociale. Perché l’appello a donare sia efficace, bisogna personalizzarlo al massimo, in quanto si tratta di elargizioni particolari con modalità leggermente più complesse rispetto a quelle consuete (per esempio, per la raccolta annuale).
- Quando si raccolgono donazioni per costituire fondi e fondazioni, i potenziali donatori fanno molte domande. È naturale – e anche legittimo – che i potenziali donatori vogliano sapere con esattezza come saranno investiti i loro soldi, a quale consulente ci si affiderà e quale rendimento ci si aspetta di ottenere. Per questo, i donatori potranno ai fundraiser molti più interrogativi di natura economica rispetto a quanto avviene per altre azioni di fund raising.
- Quando si raccolgono donazioni per costituire fondi e fondazioni, i potenziali donatori esigono prove che si tratti di un buon investimento. Quando si chiede a una persona di contribuire alla costituzione di un fondo, le si chiede un investimento. Anche le altre tipologie di donazione sono investimenti, ma questa caratteristica è più marcata nel caso della costituzione di fondi e fondazioni. È quindi importantissimo poter esibire dei bilanci certificati, dei documenti che dimostrino l’eticità e la competenza del management e dell’organo direttivo, in quanto, in molti casi, è sulla base di questa documentazione che i potenziali donatori decideranno se contribuire o meno. Non bisogna dimenticare che, in questo caso ancor più che in altri contesti di fund raising, donare è un investimento.
- Quando si raccolgono donazioni per costituire fondi e fondazioni, i potenziali donatori esigono prove che il loro contributo sia determinante. È vitale che l’azienda non profit abbia una chiara visione dell’impatto del fondo da costituire sulla qualità e sull’entità dei servizi offerti alla collettività.
- Quando si raccolgono donazioni per costituire fondi e fondazioni, i potenziali donatori vogliono conoscere tutto il piano di fund raising relativo a questo progetto. Tra le domande più frequenti, figurano le di-

mensioni dei fondi, il numero dei donatori e l'obiettivo strategico a lungo termine.

Chi contribuisce alla costituzione di un fondo o di una fondazione pensa in grande e fa anche domande difficili, a cui l'azienda non profit deve saper rispondere.

Vantaggi nella costituzione di un fondo o di una fondazione

Disporre di un fondo o di una fondazione presenta degli importanti vantaggi per un'azienda non profit, come vedremo qui di seguito.

Stabilità economica

L'ambiente del fund raising per le aziende non profit è molto flessibile, e questo talvolta crea un senso di insicurezza e di precarietà. Il rendimento di un fondo è in grado di alleviare le difficoltà che possono presentarsi nell'arco dell'anno economico. I fondi possono essere utilizzati per far proseguire programmi che non hanno ottenuto abbastanza finanziamenti, ma anche per "dare un po' di respiro" all'azienda in momenti di ristrettezza di bilancio, per permettere al management di continuare a fare crescere l'azienda anche a fronte di una cattiva congiuntura economica e per crearsi una rete di sicurezza qualora si manifesti una crisi economica inattesa. In sostanza, un fondo può aiutare un'azienda a realizzare le sue aspirazioni e la sua visione del futuro.

Utilizzo del capitale di rischio

Nel processo di pianificazione, spesso vengono scartati alcuni progetti e servizi inediti e caratterizzati da un elevato grado di innovazione perché si ritiene di non poterli finanziare adeguatamente. Grazie al rendimento garantito da un fondo, le aziende possono assumersi più rischi, finanziando nuovi programmi e iniziative e ampliando la gamma dei servizi. Va però sempre tenuto presente che, per quanto generosi siano i donatori, non bisogna attingere con leggerezza a questo "capitale di rischio" perché per sua stessa natura non è stabile.

Controllo economico

Quasi tutte le fonti di finanziamento delle aziende non profit, dal rendimento di un fondo fino alle piccole donazioni raccolte nel quadro della raccolta annuale, sono difficili da prevedere al centesimo: il benessere delle aziende non profit segue l'andamento dell'economia, caratterizzato da annate più rosee e da periodi più difficili. Anche nel non profit esistono variabili congiunturali che l'azienda non può prevedere; inoltre, i donatori, i finanziatori e i clienti non adempiono sempre ai desideri dell'azienda sul piano economico, in alcuni casi anche per ragioni del tutto indipendenti dalla loro volontà. Il rendimento di un fondo, tuttavia, è sotto il controllo dell'azienda: in particolare, i fondi non vincolati rappresentano un solido punto di appoggio su cui basare la sicurezza e la forza dell'azienda.

Incentivo ai donatori

L'esistenza di un fondo rappresenta un incentivo a erogare donazioni a un'azienda non profit, in quanto è indizio di stabilità e maturità economica.

Longevità e permanenza

Chi contribuisce alla costituzione di un fondo o di una fondazione vuole essere certo che il suo investimento continui a dare i suoi frutti nel futuro, anche quando il donatore non ci sarà più: già l'esistenza stessa del fondo è un'indicazione importante in questa direzione. Quando un donatore capisce che il fondo a cui sta contribuendo è solido, capisce anche che l'azienda continuerà a esistere per molto, molto tempo.

Dieci ragioni per costituire un fondo o una fondazione

Le ragioni per cui i donatori accettano di contribuire alla costituzione di fondi e fondazioni sono le stesse che li spingono a erogare altre tipologie di donazione a favore delle buone cause in cui credono. La lista che segue contiene però anche alcune ragioni specifiche

della costituzione di fondi e fondazioni e diverse da ogni altra forma di contributo:

- 1) i donatori credono nella buona causa e hanno ricevuto una richiesta di donazione;
- 2) i donatori credono nella buona causa e intrattengono collegamenti con essa;
- 3) i donatori hanno fiducia nel fundraiser;
- 4) ai donatori piace l'idea che il loro contributo dia i suoi frutti anche dopo la loro morte;
- 5) i donatori sono dediti a uno specifico progetto o programma che l'azienda non profit finanzia attraverso il fondo;
- 6) l'azienda o il settore in cui i donatori lavorano trarrà beneficio dalla costituzione del fondo;
- 7) ai donatori piace l'idea che il loro contributo possa crescere grazie a una solida politica di investimenti e di spesa;
- 8) i donatori sono rimasti colpiti dalla proposta di investimento e dalla descrizione del management del fondo;
- 9) i donatori preferiscono erogare un contributo all'azienda non profit piuttosto che destinare la stessa somma all'erario: in altre parole, sono attratti dall'incentivo fiscale;
- 10) i donatori hanno già contribuito in passato alla costituzione di un fondo o di una fondazione e ne capiscono i vantaggi. ■

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

(Fine prima parte, l'articolo prosegue sul prossimo numero di Terzo Settore)

I LIBRI DI TERZO SETTORE

GLI ENTI NON PROFIT

A. Propersi - G. Rossi

Associazioni - Fondazioni - Comitati - IPAB - Organizzazioni di volontariato - Cooperative sociali - Circoli aziendali - Organizzazioni non governative - ONLUS - Associazioni sportive dilettantistiche - Associazioni di promozione sociale - Scritture contabili e bilanci - Raccolta fondi - Aspetti tributari

Il volume è una **guida utile e ragionata** per tutti coloro che operano nel Terzo Settore.

Nella prima parte gli autori tratteggiano le **norme giuridiche** che presiedono alla formazione e alla conduzione delle numerose tipologie di enti non profit.

Nella seconda parte si affronta il tema delle **rilevazioni contabili e dei bilanci**. A seguire viene approfondita la tematica relativa alla **raccolta dei fondi**. Infine trova ampio spazio l'esame degli **aspetti tributari**.

La presente edizione, **aggiornata con la più recente normativa e prassi in materia**, approfondisce ulteriormente le tematiche legate alla **rendicontazione degli enti** e al loro **finanziamento** e alle **agevolazioni fiscali connesse alle erogazioni liberali** in favore degli enti non profit.

Nel **CD-Rom allegato** sono stati raccolti i testi delle numerose norme che regolano la gestione e la formazione degli enti e le più significative risoluzioni e circolari ministeriali.

Pagg. 800 + CD-Rom - € 60,00



Il Sole
24 ORE

Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

Disponibile anche nelle migliori librerie

SHOPPING24 Disponibile anche sul sito www.shopping24.it