

La dimensione relazionale del fundraising

di Chiara Locorotondo * e Valerio Melandri**

Esiste un volto del fundraising non raffigurato semplicemente dalla mano tesa a chiedere soldi, ma colorato dall'immagine di persone che, grazie al dono, entrano in relazione per un interesse reciproco.

Una frase, spesso citata, può condurci alla scoperta di una possibile dimensione relazionale del *fundraising*: «le persone donano a persone... per aiutare altre persone».

Questa affermazione mette immediatamente in evidenza un aspetto: chi dona è prima di tutto una persona, e non un "portafoglio". È necessario infatti non dimenticare che anche quando l'operato del *fundraiser* si rivolge al mercato delle aziende o delle istituzioni, sono comunque sempre delle persone che lavorano ed operano all'interno di queste a decidere se effettuare o meno la donazione. Emerge anche un altro elemento, banalmente ovvio, ma non per questo meno importante: coloro che ricevono la donazione sono persone. Questo principio della raccolta fondi ha delle implicazioni notevoli nel processo di trasferimento della donazione, dato che i potenziali donatori sono incentivati ad offrire il loro sostegno dalle relazioni che si vengono a creare fra le persone, fra chi chiede e chi risponde. Non a caso si è definito più volte il *fundraising* come "l'arte della relazione". Ciascun *fundraiser* sa bene che non sono propriamente i bisogni dell'azienda non profit che spingono i donatori a fornire il loro prezioso contributo, ma sono i bisogni delle persone a spingere altre persone a donare. Risulta allora evidente che un punto di forza del

fundraising è la costruzione di relazioni fra gli individui, caratterizzate dalla fiducia reciproca, dalla trasparenza e dalla lealtà dei rapporti. In altri termini possiamo affermare che è fondamentale il capitale sociale, ovvero quel patrimonio di conoscenze, relazioni, rapporti sociali, umani e di lavoro, in pratica di un clima di fiducia nei confronti dell'azienda non profit, che le permetta di svilupparsi e di svolgere le proprie attività. In particolare, attraverso un'analisi della c.d. "piramide del *fundraising*", è possibile mettere in evidenza che la presenza di rapporti stabili e duraturi occupa un ruolo decisivo nel determinare l'ammontare della donazione.

La piramide della donazione letta in una chiave di relazioni

Alla base della piramide possiamo associare la figura dei donatori "di impulso", ossia coloro che



decidono di elargire somme di denaro una volta ogni tanto, perché mossi da un impulso emozionale o perché colpiti dalla modalità con cui è stato presentato un progetto. La relazione tra questi sostenitori e l'azienda non profit non è caratterizzata da costanza e stabilità, tanto è vero che l'ammontare della donazione risulta piuttosto ridotto: quota associativa, prima donazione simbolica o partecipazione ad un evento speciale.

Solo attraverso l'instaurarsi di una relazione più duratura, favorita da una costante informazione che si muove dall'azienda non profit al donatore e in direzione opposta, è possibile passare al secondo livello della piramide. In tale stadio possono essere inseriti quei sostenitori che hanno risposto positivamente all'appello di rinnovo della donazione o dell'eventuale quota associativa, garantendo elargizioni più costanti nel tempo rispetto a quelle del livello base.

Proseguendo poi verso il terzo gradino della piramide, troviamo quei donatori che hanno deciso di fornire il loro contributo secondo delle scadenze fisse e pianificate. In tal caso il rapporto con l'organizzazione è stabile e legato alla presenza di un interesse reciproco, che favorisce l'aumento dell'ammontare donato.

Tuttavia, affinché l'organizzazione possa beneficiare di grandi donazioni o di lasciti testamentari, è necessario raggiungere gli ultimi livelli della piramide, caratterizzati da quelle persone fisiche o giuridiche, che partecipano in modo considerevole alla vita dell'azienda non profit. L'investimento economico di tali soggetti può essere consistente così come il loro coinvolgimento emozionale.

Grazie all'analisi di questo strumento operativo, è possibile trarre diverse considerazioni.

In primo luogo è confermato che il *focus* del *fundraising* risulta essere la costruzioni di relazioni, stabili e durature fra le persone. Conseguentemente, elementi come fiducia, trasparenza, lealtà e partecipazione attiva del donatore diventano i valori più importanti, indispensabili allo sviluppo della relazione.

Non bisogna però considerare, la costruzione di relazioni durature come una operazione sempli-

ce: richiede naturalmente maggior impegno e costanza per l'azienda non profit rispetto a quanto necessitano i rapporti instaurati con i numerosi piccoli donatori del livello base. Tuttavia a mano a mano che il coinvolgimento emozionale si fa più intenso e l'interesse diventa reciproco, pur diminuendo il numero di sostenitori, la situazione risulta essere particolarmente favorevole per l'azienda non profit: esiste una correlazione positiva tra la stabilità della relazione e la quantità dell'ammontare elargito. Numerose indagini tese ad analizzare le motivazioni e i comportamenti dei donatori, hanno messo in evidenza come proprio i volontari, direttamente impegnati nelle attività dell'azienda non profit, sono più propensi ad elargire il loro sostegno economico.

Relazione fra donatore e ricevente: un rapporto di reciproco interesse

Quali sono le principali caratteristiche della relazione fra il potenziale donatore e l'azienda non profit? Un rapporto di tale natura non può essere spiegato attraverso "un approccio razionale", in base al quale i soggetti agiscono per il massimo benessere personale attraverso il minimo dispendio di energie. Questa lettura dell'agire razionale non consente infatti di vedere le numerose manifestazioni di dono guidate da criteri quali: la gratuità, l'altruismo, la solidarietà.

È invece possibile comprendere l'esclusivo rapporto che si genera fra donatore e ricevente in un processo di raccolta fondi facendo riferimento ad una particolare categoria sociologica: il dono.

Il dono, insieme alla reciprocità, alla fiducia e alla solidarietà è una delle principali categorie simboliche che formano le relazioni del Terzo Settore ed è caratterizzato da uno spessore relazionale oggettivo, legato al fatto che «l'azione donativa, in quanto tale, non può essere disinteressata all'altro»⁽¹⁾.

In particolare questo interesse per l'altro si esplicita a due livelli: un primo livello riguarda la libertà di *ego* (colui che dona) e di *alter* (colui che

riceve il dono) all'interno della relazione che si instaura mediante il dono; un secondo livello concerne l'aspettativa di una risposta di *alter* alla transazione avvenuta, risposta che può concretizzarsi in una restituzione tangibile e concreta, ma non necessariamente. Proprio l'esistenza di una aspettativa di risposta di colui che riceve, consente di rilevare come il dono si componga di tre momenti fondamentali: il donare, il ricevere, e il ricambiare.

Anche il rapporto fra donatore e l'azienda non profit ha una simile struttura triadica, dato che lo scambio di *fundraising* può essere classificato come uno scambio di reciprocità. Infatti il potenziale sostenitore devolve all'azienda non profit le proprie risorse ed essa gli restituisce un bene relazionale, come il ringraziamento o l'appartenenza, che non ha un valore equivalente, ma un contenuto altamente simbolico: si crea così un sistema di relazione triadica costituito dalla donazione, l'accettazione e la reciprocazione.

Infine come nella categoria simbolica del dono, l'azione di colui che dona non è mai disinteressata all'altro, così anche nella relazione generata per il *fundraising* è fondamentale attribuire importanza alla nozione di interesse.

I consulenti del *fundraising* suggeriscono alle aziende non profit di tener presente che per raccogliere fondi è importante puntare sulla categoria dell'interesse inteso nel suo significato originario (dal verbo latino "*inter-esse*", ovvero essere in mezzo, partecipare): non solo l'organizzazione deve trarre beneficio dalla possibile donazione, ma anche lo stesso sostenitore. Infatti «quando l'interesse è evidente e chiaro, il sodalizio (con il donatore) è duraturo e fruttuoso, quando l'interesse non è percepibile, il legame con il donatore non ha lunga durata»⁽²⁾.

Secondo quanto appena affermato, il concetto d'interesse che sta alla base del *fundraising* non solo rifiuta quella accezione negativa oggi comunemente diffusa, ma rimanda alla categoria della reciprocità. Poiché donatore e ricevente, entrando in relazione, devono ottenere entrambi un vantaggio: questo vantaggio si chiama interesse reciproco.

Giunti a questo punto, un quesito dovrebbe presentarsi inevitabile: per quale motivo la categoria della reciprocità assume un ruolo fondamentale nella dimensione relazionale del *fundraising*?

È anche vero che la relazione con il donatore può essere spiegata in base alla norma della beneficenza: un soggetto offre il suo aiuto ad un altro senza essere in presenza di una gratificazione reciproca tra il donante e il destinatario dell'aiuto. Tuttavia la beneficenza rappresenta un'azione unilaterale, facilmente estemporanea, non prevedendo un obbligo né per chi eroga l'aiuto né per chi ne usufruisce; al contrario la reciprocità generando rapporti biunivoci, favorisce un'interazione continua nel tempo. Risulta ora più evidente come sia importante concettualizzare il *fundraising* a partire dalla categoria della reciprocità dal momento che questa, garantendo la stabilità della relazione fra donatore e ricevente, contribuisce notevolmente alla realizzazione dell'obiettivo primario della raccolta fondi: il continuo sostegno delle attività svolte dall'azienda non profit. Se si pensa ad una situazione in cui il sostenitore di un ente senza scopo di lucro sia un abiente filantropo, cioè colui che dona senza preoccuparsi di che cosa ne sarà della sua offerta, sicuramente la donazione di quest'ultimo può portare benefici economici all'organizzazione, ma meno probabile è la presenza di benefici relazionali.

Solo una raccolta fondi improntata sulla creazione di "matrimoni di interesse" e regolata dalla norma della reciprocità può favorire la costruzione di stabili relazioni fra le persone e contribuire alla produzione di nessi relazionali indispensabili nella società.

Incidenza del contesto sociale: la realtà italiana a confronto con quella anglosassone

Sulla qualità delle relazioni fra i potenziali donatori e le organizzazioni *non profit* possono incidere numerosi elementi, alcuni per così dire "oggettivi", come lo *status* economico dei soste-

nitore o le particolari forme giuridiche assunte dai soggetti non profit, altri sono invece di natura cognitiva, in quanto legati al contesto culturale di riferimento, al livello di trasparenza, lealtà e fiducia caratterizzante l'ambito di attività dei *fundraiser*. Lo studio della diversa incidenza che questi fattori assumono in Italia e in Gran Bretagna, ci consentirà di scoprire analogie e differenze in merito al livello di reciprocità o di filantropia diffuso nei due Paesi, ossia in merito alla dimensione relazionale della raccolta fondi.

Esiste un fattore di natura cognitiva, che potrebbe essere assunto come dato fondamentale per inquadrare l'argomento da un punto di vista generale. Ci si riferisce alla diversa tradizione culturale che caratterizza l'ambiente entro cui si sviluppa l'azione dei *fundraiser*. In particolare nella società anglosassone troviamo un contesto di fiducia nei confronti delle aziende non profit, legato allo sviluppo delle loro attività in ambito educativo e al loro consolidato riconoscimento giuridico da parte del settore pubblico. Essendo la fiducia un elemento indispensabile per dare vita a relazioni durature, è possibile affermare che tale tradizione culturale incoraggia la costruzione di rapporti stabili fra i potenziali donatori e i rispettivi beneficiari.

Un ambiente così propizio alle donazioni non sembra essere presente in Italia, dove al contrario si possono rilevare numerosi ostacoli di natura cognitiva, quali: l'interpretazione dell'attività non profit come azione sostanzialmente gratuita, separata dal sostegno economico; il recente riconoscimento pubblico dei soggetti di Terzo Settore e il lungo monopolio esercitato dall'intervento statale nella risposta ai bisogni sociali. Questa tradizionale percezione degli enti senza scopo di lucro non rappresenta un contesto particolarmente favorevole per l'intensificarsi di relazioni fra donatori e riceventi, basate su un buon livello di fiducia.

Prendendo in esame la situazione economica dei potenziali donatori è possibile mettere in evidenza che la principale tipologia italiana di azienda donatrice è la piccola e media impresa,

contro la grande impresa largamente diffusa nel mondo anglosassone⁽³⁾. Questa differenza di natura economica può comportare un'importante distinzione a livello relazionale: la piccola e media impresa italiana, caratterizzata da relative disponibilità finanziarie, sente sicuramente l'esigenza di realizzare uno scambio reciproco con l'azienda non profit, verificando l'esito finale della propria offerta e ottenendo un qualche beneficio in termini di ritorno di immagine, a livello di responsabilità sociale e qualità etica del proprio operato; le elevate somme di denaro elargite dalle imprese anglosassoni tendono invece ad incentivare la filantropia, non preoccupandosi di favorire una possibilità di reciprocità da parte dell'ente non profit beneficiario. Altre importanti differenze dal punto di vista della dimensione relazionale del *fundraising*, possono essere messe in luce attraverso l'analisi delle prevalenti forme organizzative assunte dai soggetti non profit nei due Paesi.

Nel contesto anglosassone, la fondazione è la figura rappresentativa del mondo non lucrativo, mentre in Italia prevale l'associazione. Le implicazioni di tale assetto strutturale sulle relazioni che stanno alla base del *fundraising* sono presto note: l'associazione, in quanto espressione della libera volontà di diversi soggetti che decidono di operare in comune per un progetto, è più propensa a trattenere con i suoi donatori un rapporto bidirezionale e reciproco, vedendo ciascun sostenitore come partecipatore attivo al suo operato. Al contrario, la fondazione di stampo anglosassone, nascendo dall'atto unidirezionale di un unico fondatore che destina il proprio patrimonio per il raggiungimento di ben determinati scopi, postula già originariamente la filantropia, non preoccupandosi di favorire quell'"operare in comune" che connota le attività di forma associativa.

È possibile quindi mettere in risalto una spiccata propensione italiana per relazioni basate sul principio della reciprocità, contro una maggiore tendenza verso comportamenti filantropici, tipica del mondo anglosassone. Una rilevante analogia fra i due Paesi è invece riscontrabile nella

diffusa tendenza a garantire la trasparenza delle attività di raccolta fondi, attraverso la stesura di codici etici che tutelano i diritti dei donatori e il clima di fiducia per il mondo non profit, anche se in Italia tali norme di comportamento non sono frutto della produzione legislativa pubblica come in Gran Bretagna, ma risalgono alla volontà informale dei soggetti interessati, che sottoscrivono codici di autoregolamentazione, quali la Carta della donazione e il Codice etico di Assif.

Tale linea di azione comune, nonostante le numerose differenze riscontrate sotto altri aspetti, non deve per nulla sorprendere: promuovere trasparenza, lealtà e fiducia nelle relazioni fra donatori e beneficiari ha ormai assunto una fondamentale importanza per il successo del *fundraising*, che valica persino i confini nazionali, come testimonia anche la recente emanazione della Dichiarazione internazionale sui principi etici della raccolta fondi, approvata nell'ottobre del 2006 in Olanda, in occasione dell'*International fundraising congress*.

Considerazioni conclusive

Non si può pensare allo sviluppo e alla sostenibilità delle attività non profit senza prendere in considerazione la forza delle relazioni. Il capitale sociale delle organizzazioni di Terzo Settore è a tutti gli effetti una leva di successo del *fundraising*: i donatori sono incentivati a dare il loro

sostegno economico, in modo costante e quantitativamente crescente, dai rapporti di fiducia, di trasparenza e di lealtà reciproca costruiti con le realtà non profit.

Inoltre dal confronto con l'ambiente anglosassone, emerge chiaramente che il sentiero tracciato dalla tradizione inglese di raccolta fondi, caratterizzato dal prevalere della filantropia, in base alla quale si dona gratuitamente senza generare relazioni reciproche in senso proprio, mal si presta al contesto non profit presente nel nostro Paese. Si parla invece di una "via italiana al *fundraising*", praticabile solo attraverso una concezione della raccolta fondi che riscopre il primato delle relazioni reciproche e della nozione di interesse intesa nel significato latino del termine, ossia "essere in mezzo", "partecipare". Una concezione del *fundraising* che ben si sposa con quella caratteristica esclusiva delle aziende non profit: costruire relazioni.

* ricercatrice *Philanthropy Centro Studi*
 ** direttore master in *fundraising*
www.master-fundraising.it

[Note:]

- 1) Boccacin, *Il terzo settore tra le generazioni*, Milano, 2003, pag. 27.
- 2) V. Melandri, *Fundraising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Milano, 2000, pag. 4.
- 3) V. Melandri, S. Zamagni, «La via italiana al fundraising: intervento pubblico, filantropia e reciprocità», tratto dal sito www.valeriomelandri.it, pag. 10.

I PERCORSI OPERATIVI DI GUIDA AL DIRITTO



GUIDA AL PROCESSO
CIVILE DI COGNIZIONE

A cura di C. Cecchella

Pagg. 540 – € 50,00

Gruppo

 La cultura dei fatti.

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.
 Trova quella più vicina all'indirizzo www.librerie.ilssole24ore.com