

La trasparenza nel *fund raising*

Giuseppe Ambrosio

Attraverso il *fund raising* si crea una relazione tra donatore e beneficiario intermediata da un'organizzazione *non profit*. Una delle condizioni perché questa relazione si sviluppi è la condivisione degli obiettivi. La seconda è la reputazione, che dipende dai risultati conseguiti e dall'efficacia con cui si comunicano. In altri termini, la trasparenza conviene perché veicola fiducia.

Premessa

C'è un punto su cui non bisognerebbe mai scivolare: il rispetto del donatore individuale, di colui cioè che, a fronte di un'elargizione di valore non elevato,¹ spesso non ha alcun potere contrattuale per poter incidere sulle scelte delle organizzazioni *non profit* beneficiarie.

Gli indicatori internazionali ci dicono che l'enorme numero dei donatori individuali costituisce la base di quel patrimonio intangibile costruito giorno dopo giorno da ogni organizzazione *non profit* e basato sul principio della fiducia.

Tale patrimonio non deve essere in nessun modo messo a repentaglio, tanto più che è ormai dimostrato come tale fiducia sia un concetto interorganizzativo e non semplicemente di una singola organizzazione.²

A questo punto una domanda sorge spontanea: quale trasparenza è necessaria per non intaccare la fiducia del donatore individuale?

Il *fund raising*

Per poter analizzare il tema della trasparenza ci sembra importante riprendere qualche concetto di base del *fund raising*.

Letteralmente la traduzione di "*fund raising*" è "innalzamento/elevamento di fondi", un'attività proattiva e dinamica, costituita da strategie e da azioni che aumentino costantemente, in coerenza con gli obiettivi e la *mission*, le risorse

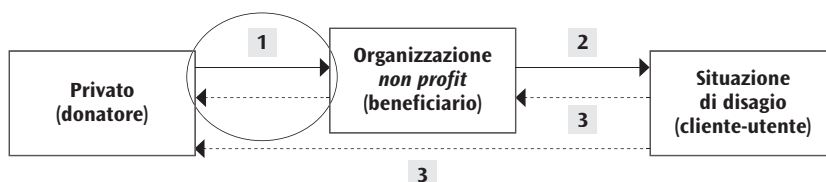
¹ Il range della donazione individuale media, a seconda del metodo di rilevazione utilizzato, va da 68 euro (Docsa 2006, metodo Capi) a 144 euro (Swg/Vita Consulting 2010, metodo Cawi).

² Tutti gli scandali o le truffe a danno dei donatori e rese note dai mass media hanno provocato sempre impatti negativi su tutti i potenziali beneficiari e non solo sulle organizzazioni coinvolte.

destinate alle attività e ai progetti. Si tratta, quindi, di un processo continuo, interno a un'organizzazione, e non di un'attività sporadica.

Il *fund raising*, che è uno strumento prevalentemente utilizzato nell'ambito del Terzo settore, si basa su un meccanismo di scambio cosiddetto "solidale" o "filantropico"³ (Capaldo, 1996), diverso da quelli che caratterizzano gli altri settori del sistema economico: lo Stato, che attraverso il prelievo coattivo di risorse utilizza prevalentemente il meccanismo redistributivo e il mercato, che usa invece il meccanismo di scambio di beni equivalenti e il prezzo come strumento di equilibrio tra domanda e offerta di beni e servizi.

Il meccanismo "solidale" o "filantropico" si basa su uno scambio di non equivalenti molto particolare poiché da un lato vi è un valore economico e dall'altro un valore meta-economico inteso come reciprocità, partecipazione, solidarietà, gratuità; in pratica attraverso il *fund raising* si crea una relazione tra donatore e beneficiario ed è fondamentale che tale relazione sia mantenuta il più possibile alla pari affinché si riesca a creare vero valore sociale ed economico.



Il meccanismo di scambio "solidale" o "filantropico" si può raffigurare con un doppio circuito; da una parte esiste un cliente/utente che riceve una prestazione di servizi o un bene relazionale (2), dall'altra parte invece l'organizzazione *non profit* in qualità di beneficiario che riceve dal donatore il valore economico necessario per realizzare i propri obiettivi (1). Quindi tra colui che riceve la prestazione e colui che paga perché essa venga realizzata non vi è un legame diretto: vi è una sorta di "terzo pagante".

Il donatore, direttamente oppure molto più spesso attraverso la *non profit*, riceve a sua volta dal cliente/utente un valore meta-economico che dà il senso della partecipazione alla causa (3).

Riassumere in poche righe quali siano le motivazioni che spingono un individuo a donare è molto difficile e negli anni sono state elaborate numerose ricerche in tal senso.

In un'analisi della letteratura sulla filantropia, Bekkers e Wiepking della Vu University di Amsterdam (Bekkers e Wiepking, 2007), individuano alcuni meccanismi motivazionali di cui qualcuno può essere definito come pre-condizione

³ Per essere più chiari, tra le organizzazioni comprese nel Terzo settore ci sono: le imprese sociali, le aziende auto-produttrici e le aziende erogatrici o filantropiche.

Queste ultime sono quelle che basano quasi esclusivamente le proprie attività sul *fund raising*.

alla donazione (la consapevolezza dell'esistenza di un problema e, quindi, di un bisogno insoddisfatto, oppure la presenza di una sollecitazione alla donazione senza la quale non si attiverebbe lo scambio o ancora l'efficacia intesa come la percezione che attraverso la donazione si possa fare effettivamente qualcosa), mentre alcuni altri sono vere e proprie motivazioni (l'altruismo, oppure la reputazione positiva o ancora i benefici psicologici tra cui l'autostima, oppure i valori pro-sociali intesi come il fatto che attraverso le organizzazioni *non profit* si possa realmente rendere il mondo migliore).

In maniera analoga all'interno di una ricerca realizzata da Theresa Lloyd sulle motivazioni a donare (Lloyd, 2004) emergono cinque direttrici motivazionali: il credere nella causa che si sostiene, l'essere un catalizzatore di cambiamento, l'auto-realizzazione, il senso del dovere e della responsabilità, la possibilità di migliorare le proprie relazioni sociali.

Un'ultima importante considerazione: uno dei più importanti studiosi del *fund raising*, Hank Rosso, ha scritto «*fund raising is the noble art of teaching people the joy of giving*». Tale arte deve stare dentro un'organizzazione *non profit* che svolge il ruolo di intermediazione del bisogno, poiché quest'ultima ha la capacità intrinseca e unica di costruire intorno a sé il coinvolgimento e la partecipazione di persone, costruendo la "gioia di donare".

Tutte le azioni di dono realizzate direttamente dagli individui a favore di altri individui più bisognosi non sono *fund raising*, ma afferiscono più specificamente al concetto di carità che trova la propria ragion d'essere in motivazioni spirituali o religiose.

Inoltre l'intermediazione nei confronti del donatore svolta da soggetti del mercato o dello Stato (diversi dalle organizzazioni *non profit*) rischia di essere il frutto di una mediazione di interessi troppo allargata e difficile da gestire per i costi, diretti o indiretti, che ne derivano; e inoltre per definizione Stato e mercato non producono beni relazionali che, nello scambio meta-economico del *fund raising*, sono essenziali.

La trasparenza nell'azione di *fund raising*

Il concetto di trasparenza è estremamente complesso e, in un certo senso, è addirittura scontato che la trasparenza come derivazione di trasparente, di cristallino, sinonimo di chiarezza e di limpidezza, sia più un'utopia che una possibilità.⁴

È anche vero che il concetto di trasparenza assume indubbiamente una doppia valenza, di tipo oggettivo (chiarezza, pubblicità) e di tipo soggettivo (assenza di ogni volontà di occultamento e di segretezza), così mentre su un piano

⁴ In economia la trasparenza di un mercato è una condizione basata sulla mancanza assoluta di situazioni nascoste e basata, invece, sulla disponibilità completa delle informazioni necessarie alla collaborazione, alla

cooperazione e al processo decisionale di più soggetti. La forma di mercato chiamata "concorrenza perfetta" prevede, tra le ipotesi di base, la condizione di "informazione perfetta" per tutti gli operatori del mercato.

oggettivo si potrebbe raggiungere tecnicamente un'ineccepibile trasparenza, nella realtà la dimensione soggettiva potrebbe minare il concetto stesso attraverso la volontà di nascondere particolari anche rilevanti dell'oggetto. Possiamo, quindi, dire che la trasparenza oggettiva è necessaria, ma non è sufficiente, in quanto potrebbe scontrarsi comunque con una "non" trasparenza soggettiva; quest'ultima diventa un importante obiettivo da perseguire.

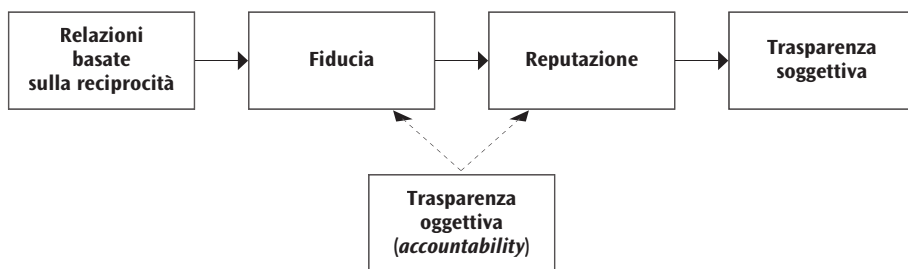
Nella realtà si parla di asimmetrie informative, specificando che in realtà tra compratore e venditore, che nel *fund raising* sono il donatore e l'organizzazione *non profit*, il secondo possiede un numero maggiore di informazioni che potrebbe utilizzare a proprio vantaggio in occasione della transazione (donazione).

Ovviamente l'asimmetria informativa sarà più elevata in caso di donatore individuale o microdonatore, mentre sarà meno elevata in caso di donatore istituzionale (pubblico o privato) a motivo del maggior potere contrattuale di quest'ultimo.

Seguendo il piano soggettivo della trasparenza emerge uno stretto legame con il concetto di reputazione,⁵ che è una sorta di garanzia che ciò che è stato promesso verrà effettivamente mantenuto sulla base di un'esperienza passata e di una continua attenzione alla crescita e allo sviluppo della reputazione stessa; quest'ultima diviene anche una barriera all'entrata di tale importanza per cui il soggetto che ha costruito con il tempo la propria reputazione difficilmente potrà essere scalzato. Si può dire in sintesi che una costruzione attenta della reputazione può effettivamente garantire una discreta trasparenza soprattutto nella dimensione soggettiva e favorire il *fund raising*.

Una delle pre-condizioni della reputazione è la fiducia; essa consente di lavorare sul senso di appartenenza, attivando quei circuiti virtuosi che possono portare alla condivisione della missione e degli obiettivi. La fiducia è generata dalle relazioni di reciprocità, ovvero da una relazione biunivoca nella quale un soggetto dona a qualcuno gratuitamente sulla base di un'aspettativa reciproca.

Il percorso che conduce al risultato della trasparenza soggettiva è sintetizzato nello schema seguente e coinvolge in maniera fondamentale la trasparenza oggettiva.



⁵ La reputazione è l'insieme delle credenze e delle opinioni relative a un'organizzazione o a un individuo. Esse si formano attraverso le aspettative, le esperienze, i messaggi che si diffondono e i dibattiti a cui si partecipa. I

costituenti di un'organizzazione, quindi, determinano e sono i "proprietari" della reputazione (Chartered Institute of Public Relations, Reputation and the board, Guidance for PR Consultants and Board Directors).

Come migliorare la trasparenza nel fund raising?

Ci sono due possibili direttrici di lavoro: la prima riguarda singolarmente ciascuna organizzazione *non profit* e le attività che può realizzare per risultare meno opaca, la seconda è un'azione di sistema per rendere il *fund raising* migliore e più diffuso tra i cittadini.

Sul primo punto prioritariamente si parla di *accountability*, cioè del complesso delle tecniche e dei sistemi di misurazione, di controllo e di valutazione delle *performance* delle organizzazioni.

In tal senso una delle domande più importanti cui dare risposta sarebbe: cosa misurare, controllare, valutare nel caso del *fund raising*? E di conseguenza quali strumenti sono più efficaci per assolvere a tale compito?

Certamente esiste un dato inconfutabile: gran parte delle relazioni attivate nell'ambito delle iniziative *non profit* hanno una marcata rilevanza di tipo sociale; ciò vale anche per il *fund raising* che, pur esprimendo una prestazione di tipo economico, fa riferimento a una controprestazione che è di tipo meta-economico e a un obiettivo finale che è di tipo sociale. Quindi la *performance* dovrebbe prevedere una prima analisi di economicità (è in questa fase, per esempio, che si fa riferimento all'annosa questione del costo del *fund raising*)⁶ e un secondo step, ben più importante, che dovrebbe invece entrare nello specifico dell'impatto sociale dei fondi erogati, misurando cioè il beneficio sociale di quanto erogato.

Tutto ciò considerato, gli strumenti che si possono utilizzare possono essere distinti tra: strumenti a finalità economiche, spesso di natura contabile (per esempio il bilancio d'esercizio e il report finanziario) oppure strumenti a finalità sociali (per esempio il bilancio sociale).

Sempre nell'ambito delle scelte delle singole organizzazioni, grande attenzione ovviamente andrebbe riposta nella comunicazione di tipo informativo in quanto strumento il cui intento deve essere quello di offrire ai donatori, o ai potenziali donatori, informazioni e chiarimenti sia sull'economicità sia sui risultati sociali raggiunti e da raggiungere.

Quando, invece, si pensa ad azioni di sistema che favoriscano la trasparenza del *fund raising* si fa riferimento principalmente a tre aspetti.

Il primo è quello dei cosiddetti marchi di garanzia. Ci sono, infatti, esperienze significative in molti Paesi del mondo dove - a livello nazionale - vengono fissati standard organizzativi e gestionali per le *non profit* che ne consentono una più corretta valutazione al fine della promozione delle donazioni. I soggetti che

⁶ Tale argomento è costantemente alla ribalta perché l'assunto di fondo è: tutto ciò che si raccoglie per finalità solidaristiche deve andare completamente alla causa sociale. Ovviamente in presenza di un'organizzazione *non profit* tale assunto è assolutamente privo di ogni fondamento. La questione si sposta semmai su quale debba essere un limite minimo e/o massimo dei costi della raccolta fondi. Inoltre, a onor del vero, il

tema che alcuni autori affrontano è: ma il costo della raccolta fondi davvero interessa i donatori? In tal senso, le conclusioni di alcuni autori sono molto forti: «Gli indicatori di efficienza sul *fundraising* sono irrilevanti, la differenza tra un'organizzazione *non profit* e altre organizzazioni è la fiducia su chi gestisce i soldi e non sapere che un euro raccolto costi 0,05 oppure 0,15 centesimi» (Sargeant, Jay, Lee, 2008).

creano e sviluppano questi marchi sono pubblici, per esempio il DZI in Germania, oppure privati, come è il caso dell'Istituto italiano della donazione in Italia.

Il secondo aspetto "di sistema" riguarda lo sviluppo di un concetto di etica del *fund raising*. Alcuni principi e regole di riferimento sono state elaborate all'interno della "Carta della donazione" promossa dall'Istituto italiano della donazione.⁷ In essa, tra i diritti dei donatori si parla di «trasparenza e completezza di informazione sull'organizzazione» nel senso della sua struttura operativa, degli organi di governo, ma anche della missione e delle finalità che si perseguono. Inoltre, si parla di «trasparenza e completezza di informazione sull'iniziativa» da sostenere, sia sulle finalità, i tempi e le modalità, sia sui risultati ottenuti attraverso la donazione. A fronte dei diritti dei donatori, ci sono poi le responsabilità delle organizzazioni *non profit* per le quali si afferma in via generale che: «Le organizzazioni si impegnano a rendere conto ai donatori e ai destinatari delle loro attività sociali, evidenziando la relazione tra le finalità annunciate e l'utilizzo effettivo dei fondi raccolti. Pertanto le organizzazioni si impegnano a curare la redazione e la pubblicizzazione in modo chiaro, veritiero e puntuale, con mezzi adeguati alle proprie dimensioni e attraverso l'utilizzo di regolari scritture contabili, della loro situazione patrimoniale e finanziaria, in modo da rendere manifesti sia la provenienza che l'utilizzo di tutte le risorse economiche amministrate. Inoltre a fornire al pubblico e ai donatori, una chiara e veritiera informazione sugli scopi che esse perseguono, sulle finalità, i tempi e le modalità d'attuazione delle iniziative da sostenere, nonché sulle attività svolte attraverso l'impiego dei fondi stessi. Si impegnano, infine, a non promuovere alcuna raccolta di fondi se non accompagnata da una chiara e veritiera informazione sugli scopi e sulle attività per i quali verranno impiegati i fondi stessi».

Infine, un grande lavoro sta svolgendo l'Associazione italiana dei *fund raiser* (Assif) sul tema dell'etica dei professionisti del *fund raising*, ponendosi come obiettivo, tra gli altri, «la definizione, l'aggiornamento e la diffusione di un codice etico e di autoregolamentazione professionale, al fine di perseguire la tutela dei molteplici interlocutori con cui i *fund raiser* interagiscono, nel rispetto dei principi di correttezza e trasparenza».

L'ultimo intervento generale è quello governativo. In tutti i Paesi, a cominciare da quelli anglosassoni dove il *fund raising* in senso stretto è nato, il sistema delle organizzazioni *non profit* è sottoposto a un controllo e a una vigilanza da parte di *authority* o agenzie specificamente create. Il motivo è semplice e riguarda, da un lato, il regime fiscale agevolato di cui godono tali soggetti e, dall'altro lato, la tutela dei cittadini alla sollecitazione del *fund raising*. In Italia l'Agenzia per il Terzo settore proprio per fare chiarezza su quest'ultimo aspetto ha emanato le linee guida per la raccolta fondi, in cui si ribadiscono, tra gli altri, alcuni elementi di attenzione sulla trasparenza e l'utilizzo delle risorse raccolte.

⁷ Tratto dalla premessa alla Carta della donazione, che è possibile scaricare integralmente dal sito www.istitutoitalianodonazione.it

Infine, ci sarebbe un tema, o una direzione, più di tipo culturale di ampio respiro che prende in considerazione il donatore in quanto cittadino, ed è quello dell'educazione alla donazione.

Troppo spesso, infatti, si considera, anche correttamente da un punto di vista antropologico, che il dono, e colui che lo pone in essere, sia per sua stessa natura in grado di individuare correttamente il beneficiario che più necessita dell'attenzione di tale gesto o, comunque, il beneficiario con cui il donatore entra in una relazione di vera "compassione".

In realtà, tale automatismo non è più sufficiente. In pratica accanto al dono, inteso come gesto gratuito e volontario di altissimo valore, si è sviluppato un mondo (quello delle organizzazioni *non profit*), che sulla raccolta di quel dono costruisce una risposta moderna alle principali istanze di disagio ed esclusione. La conseguenza è che il cittadino-donatore è oggetto di continue "pressioni" alla partecipazione a una causa e da qui nasce la necessità di uno sforzo di educazione alla donazione che vada nel senso della diffusione della trasparenza come meccanismo di tutela per i donatori, di difesa delle organizzazioni "buone" rispetto a quelle "cattive" e ovviamente di maggiore sostegno a coloro che vivono situazioni di disagio.

Conclusioni: come si sceglie a chi donare?

Premesso che il gesto filantropico della donazione è basato sulla libertà di dare quanto si vuole a chi si vuole diversamente dall'obbligo forzoso di pagare le imposte per poter usufruire dei beni e servizi pubblici, qualche chiarimento e suggerimento può essere utile a un potenziale donatore che, però, si trovi nella condizione di non sapere come muoversi nella scelta dell'organizzazione *non profit* cui destinare il proprio contributo.

Alcune ricerche individuano i fattori che più comunemente influenzano la decisione di un donatore, Beth Breeze in un suo studio evidenzia: 1) i gusti, le preferenze e le passioni come risultato di esperienze pregresse; 2) il *background* personale e professionale; 3) la percezione sulle capacità di un'organizzazione *non profit*; 4) la volontà di ottenere un impatto reale e diretto su una certa situazione di disagio (Breeze, 2010).

Ciò detto è possibile individuare alcune semplici regole che possano aiutare la decisione di donare facendo leva su alcuni elementi predittivi del concetto di trasparenza.

Per quanto possibile:

- evitare di donare in contanti. Meglio usare sempre strumenti di pagamento tracciabili, per "costringere" l'organizzazione *non profit* beneficiaria a rendicontare quanto raccolto e a mettersi in relazione con il donatore;

- evitare di donare a un'organizzazione che non abbia un proprio sito Internet aggiornato e che dovrebbe contenere tra le altre cose: 1) un bilancio, anche sintetico, delle proprie attività, 2) i nomi e i riferimenti del presidente e dei consiglieri, 3) i nomi dei principali collaboratori/dipendenti con le loro funzioni;
- conoscere preventivamente l'organizzazione che si vuole supportare. Poiché è fondamentale scegliere quale causa sposare è opportuno avere un *link*/contatto diretto con tale organizzazione;
- donare a una organizzazione che sia Onlus (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale). Tale figura fiscale è l'avamposto più "trasparente" in quanto soggetto a obblighi di legge per poter ottenere i vantaggi fiscali;
- donare a un'organizzazione efficiente che abbia la somma delle spese amministrative e delle spese di comunicazione e *fund raising* non inferiore al 10% e non superiore al 35% del totale dei costi annuali dell'organizzazione. Tale indicazione proviene dall'Istituto tedesco per le questioni sociali: *Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (Dzi)*.⁸

Riferimenti bibliografici

- Bekkers, R., Wiepking, P., "Philanthropy: a literature review", *Paper*, september 21, 2007.
- Breeze, B., "How donors choose charities", *Occasional Paper 1*, University of Kent, Center for charitable giving and philanthropy, 2010.
- Capaldo, P., *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, Atti del convegno Aidea 1995, Clueb, 1996.
- Lloyd, T., *Why rich people give*, Philanthropy, UK, 2004.
- Sargeant, A., Jay, E., Lee, S., "The true cost of fundraising: should donors care?" *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 0, 2008.

⁸ http://www.dzi.de/wp-content/pdfs_DZI/Verwaltungskostenkonzept.pdf