

Per finanziare il lavoro sociale, i progetti, i servizi e le azioni, quasi tutte le organizzazioni cercano fondi, ma c'è chi invece crede nell'impresa sociale che si autofinanzia col suo lavoro.

Fund Raising significa cercar fondi ma indica anche tutto un modo di concepire l'azione sociale, l'intervento sociale e, in definitiva, la metodologia dell'intervento sociale. La maggior parte delle organizzazioni umanitarie, sociali o caritative, ONG ecc, fondano la propria possibilità di operare sulla generosità di chi fa offerte, donazioni, lasciti, eredità, e quindi a determinare la loro possibilità di azione sono i fondi raccolti. Se i donatori non versano più soldi per una certa azione sociale o per un progetto o per sostenere una organizzazione, magari perché la loro generosità si orienta verso nuovo indirizzo meglio mediatizzato, il progetto o l'azione precedente si arresta, si interrompe o addirittura finisce per mancanza di fondi. Dunque le organizzazioni che funzionano in questo modo sono costrette ad investire molto nel Fund Raising affinché non vi siano cambiamenti di rotta nella generosità dei donatori, pena la catastrofe.

IL CREDO FILANTROPICO E L'ERA MEDIATICA

È necessario capire che la questione, apparentemente solo di ordine finanziario, è, invece, determinante per tutta l'azione e soprattutto per il modo con cui un'organizzazione si relaziona col pubblico e si situa nel quadro socio/economico. Il teorico del *Fund Raising* americano, Henry A. Rosso, nel suo libro fondamentale, una sorta di manuale culto, *Achieving Excellence in Fund Raising* (copertina nella foto a pag.14) dice:

"Il Fund Raising è, e deve sempre essere, l'ombra lunga dell'entità non profit che riflette la dignità dell'organizzazione, l'orgoglio del suo compimento e il suo impegno di servizio. Il *Fund Raising* in sé, al di fuori dell'istituzione, è inconsistente agli occhi e al cuore del potenziale sostenitore". Altro che tecnica di raccolta fondi! Sembra piuttosto filosofia del pensiero filantropico con risvolti di natura etico/morale per lo meno sorprendenti.

Si tratta quindi di mettere a confronto modelli completamente diversi che fanno riferimento a

categorie praticamente contrapposte: la filantropia e l'economia. Ma bisogna evitare di confondere la filantropia con la carità evangelica in quanto quest'ultima, come ben dimostra l'ultima enciclica di Benedetto XVI *Caritas in veritate*, non è per nulla in contraddizione con un pensiero economico etico anzi può esserne l'ispirazione.

La filantropia che spesso confondiamo anche con la generosità, è invece un modo di concepire una fase extra-economica in cui, dopo aver prodotto "in un altro luogo e in un altro tempo" ricchezza, se ne mette a disposizione una parte per interventi sociali, sanitari, educativi, culturali e sportivi. Un modello sviluppatosi molto negli USA ma esportato con successo in tutto il mondo, che si fonda sull'idea che ci sia una fase di produzione della ricchezza che non ha nulla a che vedere con la fase successiva filantropica della donazione di una parte di quella ricchezza.

Si può discutere e approfondire gli aspetti teorici di questo modello, (forse lo faremo in questa nuova rubrica), ma da un punto di vista pragmatico per ciò che riguarda

l'intervento sociale nelle società avanzate, che hanno attraversato la fase dello sviluppo del Welfare State, questo modello filantropico funziona sempre meno. Sono numerose le organizzazioni che lamentano una diminuzione di fondi, ma, a scanso di equivoci, affermo con forza che le espressioni di solidarietà in generale non sono per nulla diminuite nel mondo.

Semplificando: la causa principale si riassume nel cambiamento profondo della comunicazione di massa che, a sua volta, ha modificato le forme di partecipazione del pubblico che desidera esprimere la propria solidarietà. I media elettronici, forti del loro impatto emotivo, hanno creato in noi l'illusione di essere tutti informati in tempo reale di tutto quello che accade nel mondo, e quindi la generosità e il desiderio di esprimere solidarietà, sentimenti positivi molto diffusi, sono continuamente sollecitati e messi a confronto secondo il registro dell'emozione, spostandosi da una catastrofe all'altra. Diventa allora sempre più difficile per le diverse organizzazioni riuscire a convincere della necessità di un

Fund Raising? No, thanks

sostegno duraturo nel tempo a un progetto o a un'azione sociale stabile. E a questo si aggiunga che la professionalizzazione della ricerca fondi ha favorito inevitabilmente l'esplosione di forme di concorrenza fra le organizzazioni che cercano i soldi per sostenere la propria azione e i propri progetti.

Insomma il sistema filantropico credo non sia compatibile con una mediatizzazione elettronica spinta e non controllabile dalle organizzazioni filantropiche. Nella storia del *Fund Raising* è persino successo che un'organizzazione abbia dovuto dire "basta" alle donazioni! È avvenuto con lo Tsunami e l'esplosione incontrollata della solidarietà che ha fatto convergere in brevissimo tempo cifre record non più gestibili da chi operava sul terreno. Un sistema filantropico non programmabile, che sottostà alle fluttuazioni emotive, può collassare paradossalmente anche per eccesso di mezzi a disposizione.

UN MODELLO ECONOMICO E NON FILANTROPICO

Ecco perché: *Fund Raising*, no grazie. A Caritas Ticino abbiamo da decenni adottato un altro modello di tipo imprenditoriale. La strada è ancora lunga ma abbiamo cercato di trasformare Caritas Ticino in un'impresa sociale ispirandoci al modello dell'economista bengalese, premio Nobel per la pace, Mohammad Yunus, creatore della Grameen Bank, la banca del microcredito che ha rivoluzionato la logica bancaria facendo prestiti alle donne povere del Bangladesh.

L'idea centrale per noi è quella di un'impresa sociale che non sia determinata economicamente dalla ricerca fondi, dalle collette, dalle offerte, ma che cerchi di produrre i mezzi necessari per essere impresa e realizzare gli obiettivi che giustificano la sua stessa esistenza. Non si tratta di misconoscere l'impegno dei sostenitori che in modi diversi partecipano all'azione di Caritas Ticino, ma semplicemente di determinare l'azione sociale dell'organizzazione a partire dai

Un potenziale donatore dovrebbe sentirsi davvero valorizzato quando diventa partner-finanziatore di un'impresa sociale che si posiziona sul mercato, rispetto a quando è l'oggetto di una attenzione finalizzata solo all'immediatezza della filantropia.

mezzi che si riescono a produrre e a ottenere in modo stabile e duraturo come autofinanziamento di un'impresa all'interno di un sistema economico e non filantropico. L'aleatorietà della filantropia è la debolezza intrinseca del modello comune; ma questo non significa per nulla che la generosità, anche se temporanea e occasionale, non sia un valore e vada apprezzata e riconosciuta; si tratta però di canalizzare e utilizzare queste forme discontinue e occasionali di finanziamento, come opportunità straordinarie per sostenere, ad esempio, progetti nuovi o eccezionali, o per interventi d'emergenza. Credo che sempre più bisognerà garantire il funzionamento ordinario delle organizzazioni sociali secondo un modello economico di impresa sociale produttiva non profit. Caritas Ticino, per questo motivo, da almeno 15 anni non fa più collette e non ricerca fondi, ma prova a sviluppare tutte le occasioni economicamente produttive che si presentano, dal riciclaggio industriale come attività principale dei programmi occupazionali per inserire i disoccupati, alla produzione televisiva broadcast per terzi, dalla vendita dell'usato (mobili, abiti e oggetti regalati a Caritas Ticino) nei "Mercatini", al CATIdépo, il deposito a pagamento per mobili e documenti, sviluppato nella sede centrale di Pregassona.

Ma il dibattito sul *Fund Raising* è complesso e anche per noi non è facile situarsi soprattutto se ci si sposta in realtà socio-economiche diverse anche se vicinissime come ad esempio quella italiana dove è acceso il dibattito sul terzo settore.

Quest'ultimo, ad esempio, teorizza sulla necessità del *Fund Raising* e sulle modalità di una ricerca fondi di tipo etico, e a farlo sono personalità di tutto rispetto come l'economista Stefano Zamagni, collaboratore del Papa per la stesura dell'enciclica *Caritas in veritate*.

Confesso di fare un po' fatica a raccapezzarmi in questo scenario, più vicino alla matrice filantropica che all'economia reale nella quale vedo inserirsi bene l'impresa sociale secondo Yunus, con cui mi sento profondamente in sintonia, perché quando egli cerca fondi, lo fa solo per far partire nuove imprese, quindi più che di fondi si dovrebbe parlare di capitali iniziali. E questo è ben diverso dal dover cercare fondi che bisogna rinnovare continuamente, pena il fallimento dei progetti e dell'impresa. Forse è sogno o forse è presunzione, ma da anni ho la convinzione che il modello vincente per le organizzazioni socio-caritative che si ispirano a un ideale, religioso, filosofico o politico che sia, sarà sempre più un modello d'impresa sociale che produce la ricchezza necessaria a far funzionare l'impresa sociale come un'impresa economica non profit cioè che reinveste tutti i suoi eventuali utili.

IMPRESA SOCIALE E SOSTEGNI STATALI.

Se l'impresa sociale è produttiva e si autofinanzia, come la mettiamo con i finanziamenti statali che sembrano una contraddizione rispetto al modello economico produttivo? Se si assumono compiti di reinserimento o di formazione o di cura,

riguardanti persone che hanno difficoltà e necessitano di formazione e di sostegno da parte dello Stato, che delega a privati questi compiti, allora l'impresa sociale può usufruire di contributi statali senza snaturare il proprio modello produttivo. Ma come si integra un contributo statale in un modello d'impresa sociale autofinanziata?

Credo che l'esempio dei nostri programmi occupazionale sia esplicativo: lo Stato, tramite la forma assicurativa della legge disoccupazione (LADI) o la forma assistenziale della presa a carico di chi, disoccupato, non gode più delle prestazioni assicurative federali, deve organizzare programmi per tentare il reinserimento nel modo del lavoro di queste persone; generalmente però delega a organizzazioni private la realizzazione di questo compito. Caritas Ticino è uno degli organizzatori e cerca di offrire attività che, pur non facendo concorrenza, siano inserite nel mercato e offrano quindi ai lavoratori un rapporto corretto fra lavoro e produzione. Un disoccupato in un programma deve, infatti, vedere che il suo lavoro ha un corrispondente economico adeguato, altrimenti il suo lavoro non è credibile. Ma d'altra parte chi ha grosse difficoltà di reinserimento nel mondo del lavoro ha un rendimento e una capacità produttiva limitata e il compito del programma è proprio quello di essere una palestra dove allenarsi a diventare competitivi e per adempiere questo compito formativo bisogna investire mezzi che non hanno primariamente un carattere produttivo ma educativo e di accompagnamento. Questo gap (divario) produttivo credo sia ciò che giustifica un importante investimento statale nei programmi che altrimenti come impresa non potrebbero sopravvivere a causa della redditività limitata di quel sistema misto produttivo/formativo. Allora le tonnellate di materiale elettronico che vengono lavorate ogni anno nella centrale di smaltimento del programma di Caritas Ticino a Pollegio ad esempio, generano degli introiti importanti che

però non potrebbero mai coprire totalmente i costi della nostra impresa e quindi il divario produttivo dovuto alla tipologia particolare dei nostri lavoratori è coperto dal finanziamento statale.

Nel modello di impresa sociale di Yunus i lavoratori sono magari poverissimi ma efficienti e adeguati alle esigenze economico/produttive del mercato. Nel nostro modello si inseriscono invece lavoratori che il mercato tende a escludere per difficoltà di varia natura e che la nostra impresa sociale cerca di colmare con una struttura di sostegno: da qui il gap tra l'impresa sociale a carattere esclusivamente produttivo e la nostra che inserisce lavoratori con difficoltà che hanno bisogno di supporti formativi e di accompagnamenti piuttosto importanti.

Del resto non si snatura l'impresa sociale avendo all'interno delle attività dei settori meno produttivi o persino non produttivi, purché facciano parte del sistema che si autofinanzia globalmente. Il servizio sociale di Caritas Ticino, ad esempio, non ha fonti di autofinanziamento: è gratuito per gli utenti e non ci sono sussidi statali per questa attività che anche lo Stato realizza coi suoi servizi che non delega ad altri. La scelta di Caritas Ticino di voler disporre di questo servizio significa finanziarlo con gli introiti delle altre attività produttive.

VALORIZZARE I SOSTENITORI IN UN QUADRO ECONOMICO PRODUTTIVO

In questo modello i sostenitori, i donatori, gli offerenti, non diventano inutili ma sono valorizzati in un ruolo di promotori attivi che sostengono interventi straordinari o di emergenza, oppure possono essere persino i catalizzatori di nuovi progetti, altrimenti impossibili. Per un donatore è rassicurante sapere che sta sostenendo nuove idee, sta battendo nuove strade insieme a una organizzazione solida economicamente, capace di autofinanziare la gestione corrente dei suoi progetti e dei suoi servizi con

i proventi delle sue attività. Ma c'è anche un aspetto di metodo che mi sembra occasione di una riflessione importante. Bisogna davvero convincersi che qualsiasi progetto di aiuto o di sviluppo (ma anche il sostegno sociale diretto alla casistica nostrana funziona così!) diventa efficace solo a condizione che chi riceve un sostegno diventi attore protagonista e sviluppi una sua presa a carico personale o collettiva di un progetto, slegandosi da quel sostegno e da quell'aiuto iniziale, per diventare l'artefice della sua vittoria sulla povertà e l'indigenza. Bisogna essere davvero convinti che non ci sia alternativa, per cogliere la contraddizione, l'anomalia iniziale, di un sistema che da una parte vorrebbe non essere assistenziale nei confronti di chi viene sostenuto per diventare autosufficiente, ma dall'altra, all'origine di tutto il sistema di aiuto, si fonda su una dipendenza totale dai donatori, decisamente a carattere assistenzialista perché non produttivo e incapace di auto sussistenza. Lo si voglia o no, il *Fund Raising*, quindi il rapporto fra donatori e ricettori (le organizzazioni), funziona secondo una logica assistenzialista perché non produttiva e quindi incapace di concepire l'autosufficienza e l'indipendenza economica. Un potenziale donatore credo dovrebbe sentirsi davvero valorizzato quando diventa partner-finanziatore di un'impresa sociale che si posiziona sul mercato, rispetto a quando è solo l'oggetto di una attenzione unilaterale finalizzata al gesto filantropico.

Yunus racconta nel suo terzo libro che gli azionisti della Danone francese quando hanno votato il finanziamento al suo progetto Grameen-Danone in Bangladesh, diventandone azionisti ma, secondo le regole dell'impresa sociale di Yunus, rinunciando a qualunque tipo di dividendo, cioè di guadagno (donatori-finanziatori?), c'è stato un applauso scrosciante. Un amico aveva commentato: è la prima volta nella storia dell'economia che degli azionisti siano entusiasti di non ricevere dividendi! ■