

di Mario Mazzoleni

Professore associato di economia aziendale
presso l'Università degli Studi di Brescia

Politiche di fundraising per la cooperazione

PREMESSA

Il fundraising rappresenta una delle attività più complesse e strategiche oggi per il mondo della cooperazione. La complessità nasce dal fatto che il fundraising non è “solamente” un’azione orientata a “raccolgere fondi” poiché, nel tempo, ha finito con il rappresentare sia un’opzione strategica rilevante (per molte cooperative e in particolare per quelle sociali ormai da definire determinante per la capacità delle stesse di durare nel tempo e di raggiungere i propri obiettivi aziendali), sia una straordinaria (e per questo delicatissima) leva di marketing nei confronti del proprio ambiente di riferimento, ma anche rafforzativa nei rapporti con tutti gli stakeholder.

La sovrapposizione di più finalità rende l’attività di fundraising molto più complessa di quanto fosse nel passato anche perché alle necessità legate al coinvolgimento di più competenze per presidiare le diverse finalità, si associa una scarsa “cultura” consolidata di queste attività nel contesto economico e sociale del nostro Paese, poiché nel passato la richiesta fondi veniva soprattutto associata alle azioni di “beneficenza” e, come tali, più sussurrate che gestite.

Introducendo l’argomento va poi sottolineato come la naturale associazione delle attività di fundraising con il settore delle imprese sociali sia un errore di prospettiva, in quanto, sebbene sia ovvio ritenere funzionale alla crescita di queste imprese la capacità di sviluppare questa funzione aziendale, risulta assolutamente improprio e pericoloso non cogliere o sfruttare il legame tra l’agire “non for profit” di tutte le cooperative e il possibile sostegno che questa finalità può generare sul proprio territorio (o tra i diversi soggetti di riferimento).

CHI È INTERESSATO AL FUNDRAISING

Il naturale accostamento tra cooperative sociali e fundraising deve oggi essere interpretato evitando la trappola che porta a ritenere questa attività esclusivamente riferita alle imprese povere, che stentano a vivere, strette da una parte da forzature politico-pratiche e dall’altra dalla mancanza di un management adeguato. Se, infatti, per queste imprese il ricorso all’incremento di interventi di “ricerca di fondi” è stato determinato dalla crisi che ha portato queste cooperative a vedere velocemente peggiorare la propria capacità di “agire e sopravvivere nel mercato” sia per un incremento delle aree da presidiare, sia per una radicale diminuzione del rapporto di sostegno al loro agire garantito dal pubblico, va anche sottolineato quanto sia errata l’idea che siano solo queste cooperative a potere beneficiare, direttamente e indirettamente da azioni legate al fundraising.

Oggi, più che mai, il posizionarsi da parte delle cooperative (tutte) in un mercato in crisi anche nei propri presupposti fondanti (ossia in un mercato che sta ripensando alla coerenza delle linee guida del sistema capitalista e al rilancio dello stesso in un quadro governato da nuove regole e attento ai nuovi principi di sostenibilità e di equità) genera opportunità perché la “diversità” delle cooperative porta a realizzare “diversità” nel rapporto con i propri stakeholder e “diversità” nella propria capacità di finanziare e sostenere il proprio sviluppo.

Risulta, quindi, importante sottolineare come oggi il tema del fundraising possa rappresentare una sfida per tutte le cooperative genuinamente orientate nel proprio crescere ai principi della durabilità e del non for profit. Ciò per offrire occasioni di relazioni nuove e legate a strumenti di comunicazione innovativi (perché legati ad obiettivi nuovi), sia per generare effettivi nuovi flussi di risorse legati alla capacità del territorio di riferimento di riconoscere il valore imprenditoriale che la “diversità” genera. Così, a titolo esemplificativo, risulta importante per le cooperative di consumo associare la raccolta fondi sia ad attività di sostegno a propri interventi sul territorio, sia ad iniziative che possano sostenere il proprio agire “consumeristico” e il proprio offrire soluzioni fiduciarie al risparmiatore (rafforzando la propria immagine attraverso il fundraising e consolidando il rapporto fidu-

IL CICLO DEL FUNDRAISING: LOGICHE, STRUMENTI, INDICATORI

ciario con i prestatori). Allo stesso modo le iniziative di raccolta fondi possono rafforzare il ruolo innovativo che le cooperative culturali o orientate ai servizi sul territorio e per il territorio possono esercitare, facilitandone sia il lavoro, sia la penetrazione di mercato. Infine, analogo discorso si può sviluppare con riferimento alle cooperative di produzione e lavoro con riferimento alla propria capacità di “resistere” alla crisi presentando opportunità di consolidamento delle attività produttive, della difesa del lavoro, della creazione di valore e della proposta di prodotti coerenti con i principi di sostenibilità.

In relazione alle potenzialità multiple del processo di fundraising e alle conseguenti necessità di presidiarne l’attivazione attraverso strumenti e competenze diverse, possiamo, in sintesi, descrivere il processo che deve essere seguito da una cooperativa e gli strumenti attraverso i quali renderlo operativo, nonché definire alcuni indici in grado di sostenerlo. Con riferimento al processo questo può essere riferito al cosiddetto ciclo del Fundraising che possiamo descrivere attraverso una serie di passaggi.

Il primo passaggio è quello di identificare la **mission** dell’iniziativa, cercando di indicare in chiaro quelli che sono gli **obiettivi** diretti e centrali (ad esempio raccolta di risorse finanziarie) da quelli indiretti (ad esempio legittimazione nel territorio o allargamento della riconoscibilità della cooperativa nel proprio contesto di riferimento). Questi primi due passaggi sono assolutamente analoghi in ogni tipologia di cooperativa e sono propedeutici alla possibilità di svolgere un’efficace **analisi del mercato** (inteso come ambito in cui agire per dare sostanza all’attività in avvio) e alla sua segmentazione secondo i diversi target che sarà necessario identificare (a loro volta riferiti agli obiettivi diretti ed indiretti). Il processo a questo punto può consolidarsi attraverso la definizione dei **programmi operativi** con l’identificazione delle professionalità da coinvolgere, nonché delle diverse figure operative a cui delegare la realizzazione dei processi. In questa fase è, peraltro, fondamentale riconoscere spazi di azione e responsabilità sia in termini professionali, sia in relazione ai contributi di “lavoro” richiesti, avendo cura di riconoscere gli effetti organizzativi connessi al coinvolgimento di personale direttamente e funzionalmente inserito nella struttura operativa della cooperativa da quelli legati alla partecipazione di volontari “prestati” al progetto per spirito solidaristico o interesse partecipativo. In parallelo all’azione legata all’identificazione dei soggetti da coinvolgere e, per certi versi, conseguente a questa fase si ha la necessità di individuare il **piano di comunicazione** da adottare. In questo caso l’elemento critico è legato alla connessione tra la necessità di adottare strumenti di comunicazione adeguati alla bisogna che siano utilizzabili da professionalità diverse e associabili a modalità di coinvolgimento assai disomogenee.

L’avvio del programma operativo deve essere associato alla definizione di metodi e tempi di verifica sul suo andamento con eventuali interventi di riorientamento dello stesso, ancora una volta avendo cura di declinare queste fasi in relazione alle tipologie di soggetti coinvolti e responsabilizzati. Il ciclo si chiude con la **raccolta dei risultati**, la loro valutazione, un’analisi degli stessi, una valutazione degli scostamenti registrati su quanto previsto (in relazione agli obiettivi diretti e indiretti) e un potenziale utilizzo dell’esperienza per un rilancio del ciclo stesso. Fondamentale in questa fase conclusiva del ciclo rimane la capacità di **comunicare** i risultati ottenuti all’interno e all’esterno della cooperativa (avendo cura di utilizzare gli strumenti di comunicazione che siano efficaci per i diversi soggetti a cui questa deve pervenire), associando gli stessi all’evidenziazione (laddove possibile) di quanto realizzato attraverso la raccolta.

Il percorso appena descritto necessita, evidentemente, di professionalità diverse e di loro coinvolgimento vario in funzione degli obiettivi, dei mercati, delle tipologie di cooperative in cui il processo si attiva. Si va da competenze e strumenti legati ad analizzare in modo efficace il contributo delle operazioni di fundraising, alla realizzazione/consolidamento delle strategie aziendali con l’identificazione di indicatori prospettici e di verifica che siano orientati a rendere evidenti gli effetti strategici che una scelta di percorso determina. Si passa a competenze legate all’analisi di mercato, all’identificazione degli adeguati strumenti e mezzi per sostenerne le relazioni e valutarne gli effetti. Si devono poi governare organizzativamente risorse con professionalità diverse e coinvolte secondo finalità diverse

PROFESSIONALITÀ COINVOLTE

LA MODALITÀ DI RACCOLTA DEI FONDI

ELEMENTI PER IL SUCCESSO DEL PROCESSO DI FUNDRAISING

nell'attività della cooperativa; anche in questo caso gli strumenti e gli indici attraverso il quale orientare e valutare i contributi dei soggetti coinvolti saranno diversi dovendo confrontarsi con esigenze operative e attese di riconoscimento diverse. Si dovranno, in ogni caso, attivare professionalità amministrative in grado di valutare gli impatti economici delle diverse attività identificate nel processo, nonché sostenere le scelte da adottare attraverso analisi quali-quantitative o, in alcuni casi, di vero e proprio "make or buy".

Il processo di raccolta dei fondi si può suddividere sinteticamente in 4 tipologie: diretta generica, indiretta generica, diretta su progetto, indiretta su progetto.

Le 4 tipologie appartengono a due macro famiglie di modalità di avvio del processo di fundraising. La prima sviluppa le iniziative di raccolta intorno ad azioni direttamente collegate ad attività, a loro volta suddividendo le stesse tra azioni legate a progetti plurimi o singoli. La seconda macrofamiglia, invece, si sviluppa attraverso la capacità di raccogliere indirettamente risorse collegando questa attività alla capacità di generare interesse per la funzione svolta sul territorio dalla cooperativa o di sollecitare l'interesse di potenziali donatori in connessione non diretta alla capacità della cooperativa di realizzare progetti meritevoli di "attenzione". Anche in questo caso la differenza tra le diverse aree nasce e si realizza in coerenza con la tipologia di attività svolta dalla cooperativa (quindi dalla coerenza tra mission aziendale e attivazione del processo di fundraising) e dalla possibilità che le leve azionate in termini di comunicazione o di vero e proprio marketing siano orientate in modo da allargare o concentrare il proprio raggio di azione (singola campagna per un determinato progetto piuttosto che sistema di interventi e di azioni nel tempo per sostenere più progetti e rafforzare la presenza e l'immagine di coerenza della cooperativa.

Affinchè una campagna di fundraising abbia successo si devono seguire alcuni principi o regole di base. La prima regola è sempre quella legata alla coerenza della campagna con la mission aziendale. Adottare logiche, strumenti, modalità non direttamente associabili con l'immagine e la funzione riconosciuta alla cooperativa indirizza il processo verso un sicuro fallimento. Un secondo elemento di base a cui fare riferimento è quello legato alla necessità di sposare a tutto tondo la logica di processo, introducendo anche per questo genere di attività un approccio aziendale completo, indirizzato, gestito, verificato e riorientato come tutti gli altri processi che l'impresa cooperativa (e non) deve sapere adottare e implementare. La terza "regola" è quella di non considerare l'attività di fundraising come "one shot" ossia una tantum. Quanto più l'azione di fundraising diventa "normale" nella vita dell'azienda cooperativa, quanto più la cooperativa è in grado di sfruttarla su fronti multipli associando finalità che ne rafforzano sia l'efficacia diretta (la raccolta di fondi), sia quella indiretta (l'immagine, la fidelizzazione, ecc.), sia quella sistematica. Da questo punto di vista appare importante sottolineare come i risultati delle azioni poste in essere debbano non solo essere utilizzati in "chiaro" all'interno della cooperativa per riorientare la stessa a supporto dei nuovi processi, ma debbono anche essere gestiti per "rendere conto" ai donatori, ai dipendenti, ai volontari e a tutti gli stakeholder sia di quanto ottenuto, sia di quanto generato attraverso quanto raccolto. Un tema assai importante nell'ambito delle regole è quello della selezione dei target; appare evidente come il fabbisogno di risorse abbia ormai generato alcune situazioni di sovrappollamento di richieste (un esempio tipico è quanto si ripete ormai da anni in relazione all'indicazione del cosiddetto 5 per 1000 con un evidente sovraccarico di messaggi per il mercato la cui efficacia pare ormai essere del tutto limitata). Altra "regola" aurea per indirizzare la raccolta su un sentiero meno difficile è quella di avere chiaro il fabbisogno di professionalità diverse per gestire il processo e, conseguentemente, evitare di affidarsi a chi con "buona volontà" cerca di aiutare la causa. Infine, rimane l'importanza del presidio amministrativo, contabile e finanziario del processo. La percezione dello scarso effetto economico che il processo di fundraising determina è piuttosto diffusa (soprattutto nel mondo delle cooperative sociali) e determina, spesso, uno scarso presidio dei costi diretti ed indiretti che lo stesso comporta, degli effetti negativi che l'affiancamento di queste iniziative alla normale gestione di impresa genera e del deterioramento del clima aziendale che spesso una gestione superficiale di questo processo causa. In definitiva, il processo di fundraising rappresenta una importante opportunità per le imprese cooperative, ma a condizione che sia affrontato e gestito come leva strategica non temporanea e "casuale".