

Valutazione del fundraising nell'ambito della cooperazione sociale

Il caso della Provincia di Mantova

a cura di Leonardo Altieri,
Fausta Martino

RICERCA
SPENDIBILITÀ

Salute e
società



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



collana diretta da Costantino Cipolla

La Collana *Salute e Società* (attiva dal 2002) si inserisce in una rete di natura vasta e plurale in cui molteplici iniziative concorrono, pariteticamente, nel definirne l'identità epistemologica e metodologica. L'approccio di riferimento risulta co-istituito secondo uno studio della salute che non è né strettamente medico, né di stampo puramente economico-sanitario. Le tematiche che ruotano attorno al rapporto fra salute e società, con particolare riguardo alle nuove "culture della salute", al ritorno a forme di pluralismo sanitario come conseguenza della diffusione delle medicine alternative, fanno emergere stili inediti di partecipazione dei cittadini al miglioramento della qualità dei servizi sanitari, ai percorsi di umanizzazione e personalizzazione delle cure. Tale prospettiva rimane inoltre aperta ed attenta ai processi di riforma dei sistemi sanitari attualmente in atto, soprattutto nelle società industriali avanzate, nel contesto del più generale processo di globalizzazione operante anche in campo sanitario.

La Collana *Salute e Società* contempla, all'interno della sua rete di riferimento, le seguenti iniziative, qui segnalate con i rappresentanti che ne compongono il *Consiglio di direzione* (organo fondamentale di coordinamento e di raccordo tra le varie strutture):

- Andrea Antonilli, Susanna Vezzadini (Un. di Bologna), Laurea Magistrale in *Scienze criminologiche per l'investigazione e la sicurezza*;
- Antonio Maturo (Un. di Bologna e Brown University), Rivista *Salute e Società*, quadrimestrale edito in italiano e in inglese (online) da FrancoAngeli;
- Roberto Vignera (Un. di Catania), Delegato AIS, *sezione di sociologia della salute e della medicina*; Tullia Saccheri (Un. di Salerno), Delegato SISS, *Società Italiana di Sociologia della Salute*;
- Leonardo Altieri (Un. di Bologna), Master Universitario di I livello in *e-Health e qualità dei servizi socio-sanitari*;
- Cleto Corposanto (Un. della Magna Graecia, Catanzaro), *Centro di Ricerca Interdipartimentale sui Sistemi Sanitari e le Politiche di Welfare* (C.R.I.S.P.);
- Sebastiano Porcu (Un. di Macerata), Master Universitario di I livello in *Il coordinamento, la progettazione e la gestione dei servizi di educazione, comunicazione e promozione della salutesalute*;
- Veronica Agnoletti (Un. di Bologna), *Centro di Studi Avanzati sull'Umanizzazione delle Cure e sulla Salute Sociale* (Ce.Um.S);
- Anna Coluccia (Un. di Siena), Master Universitario di I livello in *Funzioni Specialistiche e Gestione del coordinamento nelle Professioni Sanitarie*;
- Paolo Vanni (Un. di Firenze), Storico per la *Croce Rossa Internazionale*;
- Guido Giarelli (Un. della Magna Graecia, Catanzaro), Membro dell'Executive Council R.C. 15, "Sociology of Health" dell'International Sociology Association (ISA).

Attività di Alta Formazione:

- Master Universitario di I livello in *Fascicolo sanitario e sociale elettronico*: Tutor Alberto Ardisson, alberto.ardisson@unibo.it;
- Master Universitario di I livello in *Sicurezza, salute e lavoro*: Tutor Greta Baldani, greta.baldani2@unibo.it;
- Corso di Formazione permanente in *La mediazione civile e commerciale: teoria e pratica*: Tutor: Dafne Chitos, dafnechitos8@hotmail.com;
- Corso di Alta Formazione in *Dalla programmazione alla progettazione sociale. Nuovi strumenti di intervento socio-sanitario*: Tutor Paola Canestrini, paola.canestrini2@unibo.it.

Ognuna delle attività citate fa capo a reti singole e collettive nazionali ed internazionali, accademiche e professionali, sociologiche e di altre discipline che concorrono complessivamente, a vario titolo, alla presente iniziativa editoriale. La Collana, che prevede, per ogni testo, la valutazione di almeno due *referee anonimi*, esperti o studiosi dello specifico tema. Alcuni testi di questa collana sono disponibili in commercio nella versione e-book. Tali volumi sono sottoposti allo stesso controllo scientifico (doppio cieco) di quelli presentati in versione a stampa e, pertanto, ne posseggono lo stesso livello di qualità scientifica.

La Collana si articola in tre sezioni:

Confronti

In questa sezione sono contemplati i numeri della Rivista *Salute e Società* in un'ottica di natura comparativa, tollerante e di un sapere co-prodotto e connesso alla web society. La continuità e la coerenza di un tale approccio sono garantiti allo stesso modo sia dalla presente Collana che dalla Rivista.

Teoria e metodologia

In questa sezione compaiono testi teorici o di riflessione metodologica sulle dimensioni sociali della medicina di impianto anche interdisciplinare e, comunque, inerenti le scienze umane concepite in senso lato.

Ricerca e spendibilità

In questa sezione sono presentati volumi che riprendono indagini, più o meno ampie, di natura empirica o che investono in un'ottica applicativa e spendibile sia lungo il percorso culturale e co-educativo della divulgazione e della vasta diffusione, sia nella prospettiva dell'incidenza sulla realtà socio-sanitaria o, più in generale, dell'influenza sulla salute/malattia.

Responsabili redazionali: Paola Canestrini, paola.canestrini2@unibo.it; Alessia Manca, alessia.manca2@unibo.it

Valutazione del fundraising nell'ambito della cooperazione sociale

Il caso della Provincia di Mantova

a cura di Leonardo Altieri,
Fausta Martino

FrancoAngeli

La cura redazionale ed editoriale del volume è stata realizzata da Arianna Scanu.

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa , di <i>Maurizio Ottolini</i>	pag.	7
Prefazione , di <i>Costantino Cipolla</i>	»	11
1. Il fundraising e il suo ruolo nel mondo cooperativo , di <i>Fausta Martino</i>	»	13
2. Il ciclo del fundraising: analisi-pianificazione-attuazione-verifica , di <i>Carlotta Romagnoli e Arianna Scanu</i>	»	31
3. Gli strumenti di fundraising , di <i>Arianna Scanu</i>	»	47
4. Culture della donazione economica e tipologie di donatori , di <i>Paola Canestrini</i>	»	67
5. Comunicazione per il fundraising , di <i>Carlotta Romagnoli</i>	»	93
6. La valutazione del fundraising , di <i>Leonardo Altieri</i>	»	109
7. Il caso della Provincia di Mantova: il fundraising nella realtà locale e le best practices , di <i>Fausta Martino</i>	»	129
Bibliografia di riferimento	»	141
Note sugli Autori	»	157

Premessa

di *Maurizio Ottolini*

Il fundraising rappresenta, ormai da tempo, un elemento di qualità nel modo di operare della cooperazione sociale. Le attività legate alla raccolta fondi sono di notevole importanza e rappresentano, ancora di più in questo periodo storico di crisi economica e relazionale, elemento di sviluppo del mondo cooperativo e del Terzo Settore in generale. In particolare la stessa crisi economica, sempre più profonda e diffusa anche a livello locale, a fronte della continua riduzione di fondi pubblici, statali, regionali e locali, non permette più di trascurare la ricerca di altre fonti di denaro. Inoltre il disgregarsi delle relazioni sociali, sempre più fondate sull'opportunità, in un certo modo impongono, per la sopravvivenza dei beni della comunità, l'investimento in attività di fundraising. Mi sembra corretto esplicitare, così come presentato dagli autori, che il concetto di fundraising non si può quindi limitare alla mera raccolta di denaro, bensì andrebbe inteso come raccolta di risorse, siano esse economiche, umane e/o di altro genere. Il fundraising quindi non deve essere inteso come una mera tecnica di ricerca di soldi, ma come un processo che vede il coinvolgimento sistematico della cittadinanza attiva e, nel caso delle cooperative, degli stessi beneficiari dei servizi e dei loro familiari.

È possibile individuare nel testo un breve inquadramento teorico sul tema del dono e dello scambio, basi imprescindibili per ipotizzare un'attività di fundraising ma che contraddistinguono anche il lavoro sociale.

In realtà, ancora a sostegno di quanto propongono gli autori, l'attività di fundraising non può essere improvvisata e prevede delle fasi ben descritte nel capitolo dedicato. È vero anche che dedicarsi a questo tipo di attività oggi significa avere una visione e una lungimiranza nonché una capacità di programmazione e un senso di fiducia verso il prossimo non trascurabili. Per questo il testo è rivolto principalmente a due categorie: dirigenti di associazioni e cooperative che vogliono iniziare ad occuparsi di fundraising in un'ottica complessiva e matura; giovani che vogliono avere un primo approccio al tema, ma non riduttivo o semplicistico.

Alla base del fundraising si pone quindi, prima di tutto, la necessità di elaborare una precisa visione e una strategia articolata e creativa, fondata sull'identità e sulla reputazione (da conquistarsi sul campo) del soggetto beneficiario e sul valore di cui, in termini immateriali e materiali, questo è portatore. Per questo diventa indispensabile, per le cooperative che oggi

vogliono intraprendere un'attività di fundraising, chiarirsi, prima di tutto, su quale sia il senso della propria attività, quali le dimensioni di appartenenza, quale la propria identità, i propri valori e, di fondamentale importanza, quale possa essere il proprio apporto al benessere del territorio in cui operano.

Occorre poi una strategia mirata prima ad individuare tutti gli stakeholder e potenziali donatori a cui rivolgersi, quindi a costruire modalità di comunicazione mirate a stimolare e fidelizzare.

L'analisi empirica ha trovato il suo fondamento nel territorio del mantovano che si contraddistingue da tempo per la sua sensibilità al tema. Dall'analisi dettagliata del grado di imprenditorialità delle cooperative del territorio si è evidenziato che poco più della metà si è dotata di strumenti organizzativi e gestionali di fundraising, quali il Bilancio Sociale, la certificazione di qualità, la carta dei servizi, il piano di sviluppo strategico, il codice etico. Questi strumenti infatti sono di facile acquisizione, lettura e divulgazione anche tramite web, il che potrebbe permettere a ipotetici donatori di avvicinarsi alla mission della cooperativa.

Il lavoro sul territorio ha permesso in sintesi di capire che gli Enti pubblici mantovani, ma anche le associazioni di categoria della cooperazione, cercano di stimolare attività di fundraising sia attraverso strumenti normativi, sia attraverso convegni e formazione, ma forse questo non basta. Probabilmente si dovrà lavorare cercando di creare un tessuto culturale e un bagaglio di competenze, interno al mondo cooperativo, che permettano di conciliare le attività routinarie a quelle di sviluppo: la difficoltà a sostenersi nel "mercato", la crescente diminuzione di risorse pubbliche e i cambiamenti, talvolta repentini, dei bisogni della cittadinanza possono essere tutti stimoli per cercare occasioni al di fuori dei "soliti canali". Lo strumento utile al reperimento di nuove risorse, non solo economiche, sicuramente potrà essere il fundraising.

L'approccio utilizzato non ha inteso il fundraising, come già anticipato, quale mera raccolta fondi, ma come processo che vede nella ricaduta sulla comunità, in termini di attenzione e sforzo per lo sviluppo del territorio, la vera mission.

Si pone quindi la centralità delle *relazioni sociali* e del concetto di *comunità* per raggiungere il bene comune, laddove il termine "comune" non deve essere inteso come pubblico in senso "statale" ma come condivisione tra cittadini responsabili capaci di contribuire al bene dei più.

Lo scopo preminente del testo è in sostanza quello di sensibilizzare al tema coloro che per la prima volta si avvicinano al fundraising, cercando di conciliare gli aspetti più teorici con quelli operativi. Sotto quest'ultimo punto di vista, dalle interviste condotte dai ricercatori agli stessi operatori delle cooperative, sono emersi suggerimenti importanti, ma anche preoccupazioni e stimoli.

Per concludere è bene evidenziare come, per scelta o per necessità, nel futuro il fundrasing potrà solo svilupparsi e la sua divulgazione sarà imprescindibile per valutare l'operato del Terzo Settore e del privato sociale in generale.

Prefazione

di *Costantino Cipolla*

La modalità di acquisizione delle risorse, non solo quelle economiche, è un aspetto cruciale della attività svolte nel mondo del lavoro delle associazioni e del non profit in generale.

Promuovere queste attività, anche e soprattutto alla luce della crisi economica che sta affliggendo il nostro Paese e tutta l'Europa, è un modo per offrire qualità dei servizi e per migliorarne le prestazioni rendendo la mission aziendale più chiara e più vicina agli abitanti più svantaggiati di una data comunità.

Questo è uno dei rari libri, l'unico in Italia, redatto da sociologi, che si occupa di fundraising e della sua valutazione, argomento noto e trattato principalmente dagli economisti. Le modalità con le quali vengono descritte le attività di raccolta di risorse mostrano come il tema, nella sua complessità e nella sua attualità, debba necessariamente essere studiato da vari punti di vista e cioè anche e soprattutto da quello sociologico.

Nella lettura del fenomeno, quindi, l'approccio suggerito offre una concezione più ampia di fundraising non solo confinata alla mera raccolta di denaro, ma includente al suo interno qualsiasi forma di risorsa offerta al fine di rendere migliore il funzionamento e il sostentamento della struttura, intendendo per "funzionamento" la risposta attraverso cui si soddisfa un bisogno sociale del territorio nel quale si opera.

Tramite la presente indagine svolta nella Provincia di Mantova, si evidenzia proprio come il valore territoriale, lo studio ambientale, l'analisi dei processi e del contesto, sono premesse fondamentali e non derogabili al fine di costruire un buon processo di fundraising.

Il libro suggerisce diverse vie pratiche attraverso le quali ed a vasto raggio percorrere in maniera inedita e molto efficace le vie che consentono una migliore e maggiore raccolta di fondi al fine di sostenere le persone più deboli di un determinato contesto sociale.

La sua utilità per chi opera nel Terzo Settore consiste dunque nella sua originalità e nella sua praticità, per gli altri.

1. *Il fundraising e il suo ruolo nel mondo cooperativo*

di *Fausta Martino*

L'idea del Terzo Settore nasce nella tradizione cattolica, dal principio di sussidiarietà, ma si diffonde e diventa preminente per la necessità di «rimediare in modo innovativo alla crisi dello stato sociale» [Tubaro 2002: 7].

Ardigò già nel 1981 sviluppava i suoi studi sul ruolo della “terza dimensione” nel saggio *Volontariato, Welfare State e Terza Dimensione* dove approfondisce una riflessione sul tema delle società complesse e sulle loro dinamiche interne. L'attenzione viene spostata verso l'integrazione sociale connessa agli aspetti culturali e valoriali della vita sociale caratterizzata dalla produzione di beni e servizi che appaiono più soddisfacenti di altri perché hanno due importanti caratteristiche: si muovono in un contesto limitato e sono effettuati tramite rapporti di tipo interpersonale. Queste parole risultano essere ancora attuali. L'approccio sociologico al tema del Terzo Settore sottolinea l'orientamento altruistico delle relazioni che implicano sempre un coinvolgimento personale degli attori [Cesareo 1985].

Per dare una prima definizione di Terzo Settore, è possibile fare riferimento a Benevene che afferma che «ha la peculiarità di essere non profit ossia non guidato in via prioritaria da valutazioni costi/benefici in senso stretto, ma dotato soprattutto di una forte presenza di personale volontario non retribuito» [Benevene 2009]. Per Ardigò il «Terzo Settore è una dimensione nella quale in particolare il lavoro è praticato in forme capaci di produrre qualità della vita contro la disumanizzazione crescente [...] il settore cooperativo, del mutuo aiuto, del semivolontariato, dell'economia sommersa non nera, del volontariato, delle forme di intervento collettivo non statale» sono solo alcuni esempi di come il Terzo Settore venga operativizzato [Cipolla, Cipriani, Colasanto, d'Alessandro 2010: 75]. Lo stesso Ardigò lo definiva terza dimensione che si distingue dal privato sociale per il riferimento prevalente, o esclusivo, alla dimensione informale e volontaria [Colozzi, Donati 1985]. Anche Cesareo ribadisce che il carattere dell'informalità è presente e ne risalta gli aspetti relativi alla capacità di di-

namicità e flessibilità nella lettura dei bisogni sociali e nell'articolare risposte meglio rispondenti ad essi [Cesareo in Boccacin 1997].

Il ruolo del Terzo Settore nella programmazione delle politiche ma anche nella attuazione delle stesse non è solo auspicabile ma necessario. Solo con una lettura integrata tra pubblico, privato e terza dimensione, si può cercare di disegnare una analisi dei bisogni il più aderente alla realtà di chi vive quegli stessi bisogni. È vero altresì che c'è un elemento da focalizzare con precisione che deve distinguere il Terzo Settore dal pubblico e dal privato. Il primo, nonostante non abbia l'interesse ultimo di trarre del profitto, come nel profit, deve riuscire a non essere appendice del pubblico. Lo stesso Cesareo nel testo di Ferrucci *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e Terzo Settore* afferma che questo comporterebbe la perdita di quella capacità di vivere nel e sul territorio che lo distingue dallo Stato e dal mercato [Ferrucci 2010].

È stata proprio la crisi del Welfare State tradizionale che, non riuscendo più a implementare i diritti sociali su basi universalistiche in un crescente mutamento di bisogni, ha permesso la nascita e lo sviluppo di nuovi attori nella scena dell'erogazione dei servizi [Ardigò 1984].

Oggi ci troviamo in un'altra crisi che, a sua volta, dovrebbe generare un ulteriore cambiamento verso una maggiore responsabilizzazione di tutti gli attori sociali e delle organizzazioni non profit in particolare. Alcuni dei principali elementi che contraddistinguono questa fase storica sono: la velocità con la quale si mettono in atto dei cambiamenti che generano negli individui e nelle comunità un elevato grado di insicurezza, l'aumento di conoscenze da parte delle masse, la perdita di fiducia verso le istituzioni e la continua messa in discussione dei poteri, dalla politica allo Stato [Colombo 2002]. Nel dettaglio, in questi ultimi anni siamo entrati in quella che definiamo crisi economica, anche se siamo di fronte ad una parallela crisi sociale e relazionale. Luhmann, nella sua opera *Sistemi sociali. Fondamenti di un teoria generale* [1990], ha impostato un ragionamento di analisi strettamente collegato all'idea di sistema e di equilibri, più o meno stabili. Secondo il sociologo tedesco, la propensione all'entropia negativa ha dato una potente spinta alla constatazione di una flessibilità e complessità sociale che supera sempre più velocemente le descrizioni struttural-funzionaliste della società [Scanagatta 2009].

Ne consegue che, in questo contesto di complessità, instabilità, frammentazione, insicurezza, appaiono particolarmente importanti attori che agiscono per la coesione, l'integrazione, la solidarietà, la ricostruzione di relazioni e legami forti, quali quelli che operano nel Terzo Settore.

Il settore non profit ha, infatti, vasti confini, dalle Associazioni di volontariato alle Cooperative sociali. Soffermandoci su queste ultime è possibile affermare che ci si trova in un limbo, a cavallo tra missioni solidaristiche e sostentamento economico. Oggi le cooperative si trovano sempre più a

soddisfare bisogni sociali importanti e diventano ogni giorno di più parte integrante delle politiche sociali, non solo come erogatori di servizi, ma anche come agenti di lettura dei bisogni.

Nel quadro appena descritto si delinea un nuovo sistema di protezione sociale fortemente decentrato, con un coinvolgimento, a livello macro, delle autorità regionali e, a livello micro, con un metodo di programmazione che coinvolge diversi stakeholder nella comunità. Le aspettative rivolte verso la cooperazione sociale, legittimate dalle L. 381 del 1991, vengono intensificate con la L. 328 del 2000, dove si parla di sistema integrato di attori, e con la riforma del titolo V della Costituzione.

Negli ultimi anni il Terzo Settore viene sempre più diffusamente coinvolto non solo nell'erogazione dei servizi, ma anche nella loro programmazione, ad esempio attraverso la partecipazione alla stesura dei piani di zona dei Comuni¹. Ad esso, in virtù della sua connotazione territoriale, viene affidata la funzione di rafforzare la presenza dei servizi in una comunità, perché si ritiene che “adoperandosi” dal basso, senza le strutture rigide della burocrazia, abbia una maggiore incidenza sulla popolazione. Dagli anni '90 si è assistito ad una crescita numerica esponenziale del Terzo Settore, che ha interessato soprattutto la cooperazione sociale, e all'allargamento della stessa su territori più vasti. Dall'ultima rilevazione Istat del 2008 emerge che le cooperative sociali attive in Italia al 31 dicembre 2005 erano 8.015, anche se, di queste, 652 non avevano ancora avviato l'attività o l'avevano sospesa temporaneamente. Rispetto alla precedente rilevazione del 2003, il numero delle cooperative sociali attive è cresciuto del 19,5%. In relazione alla distribuzione sul territorio nazionale, la metà delle cooperative era localizzata nell'Italia settentrionale (3.445 cooperative, pari al 46,8% del totale), mentre nel Mezzogiorno e nel Centro si distribuivano, rispettivamente, il 33,8% (pari a 2.487 cooperative) e il 19,4% delle unità (pari a 1.431) [Istat 2008].

1. Le cooperative sociali

In Europa, come in Italia, vige una lunga tradizione storica di organizzazioni non profit (di cui le cooperative sociali sono una delle componenti più rilevanti):

In Inghilterra, in Francia, in Germania e in Belgio, per esempio *si sono diffuse* numerose esperienze organizzative di natura ideale e/o solidaristica che, pur presentando diverse caratteristiche formali e giuridiche, sono da considerarsi a pieno titolo facenti parte della nozione di organizzazioni non profit. In ambito comunitario, infatti, si possono riscontrare alcuni importanti sviluppi e tendenze

¹ Il Piano di Zona è uno strumento di programmazione dei servizi sociali e socio-sanitari.

omogenee, soprattutto in relazione al fenomeno dell'impresa sociale, strumento imprenditoriale non profit che assomma in sé in modo innovativo tratti associativi e societari [...] Se, da un lato, infatti, nel panorama europeo, da un punto di vista giuridico ed istituzionale emergono alcune differenze legate per lo più a ragioni storiche tradizionali delle forme organizzative impiegate, dall'altro, [...] si rilevano tratti comuni [Borzaga, Santuari 2000: 6-7].

Alcuni autori sostengono persino che questi significativi aspetti comuni permetterebbero di avanzare l'ipotesi che si sia venuta configurando una forma di *impresa sociale* specifica dei paesi europei, diversa dalla tradizionale organizzazione non profit [Borzaga 1995]. Soffermandoci sulla realtà italiana è possibile affermare che i cambiamenti di approccio ai temi del Welfare coinvolgono e di conseguenza invadono la sfera della cooperazione sociale. Come precedentemente anticipato anche la legge 328 del 2000 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali" investe sugli aspetti di processo della programmazione delle politiche sociali in chiave chiave multistakeholders².

Questo sistema ha però avuto, nei vari territori regionali, approcci diversificati principalmente in relazione all'opportunità o meno di un intervento diretto del pubblico. A titolo esemplificativo possiamo affermare che il modello lombardo, più orientato alla concorrenza, ha cercato di sviluppare l'erogazione di vouchers direttamente agli utenti come strumenti per costruire l'auto-organizzazione della società facendo perno sulla capacità esclusiva dell'individuo di scegliere il servizio migliore. Invece il modello emiliano-romagnolo, che ha previsto l'accreditamento dei soggetti produttori di servizi da parte dei Comuni, mantiene una forte responsabilità pubblica e prevede una altrettanto forte capacità di programmazione. In questo modo ipotizza di garantire che le strutture scelte abbiano determinati livelli di qualità.

1.1 Le cooperative sociali dal punto di vista normativo

Le cooperative sociali, come le altre cooperative, possono essere costituite esclusivamente per contratto e richiedono la partecipazione di almeno 9 soci, 3 nel caso delle piccole cooperative. Gli atti che le distinguono sono due:

- *atto costitutivo*: documento sintetico che contiene la manifestazione di volontà di costituire la società
- *statuto*: documento analitico che contiene, oltre alla mission, anche le regole di funzionamento della società.

² Per maggiori approfondimenti si veda Bertin G. (2007), *Governance e valutazione della qualità nei servizi socio-sanitari*, FrancoAngeli, Milano.

Oltre che al registro delle imprese, le cooperative sociali devono essere iscritte ad un apposito albo.

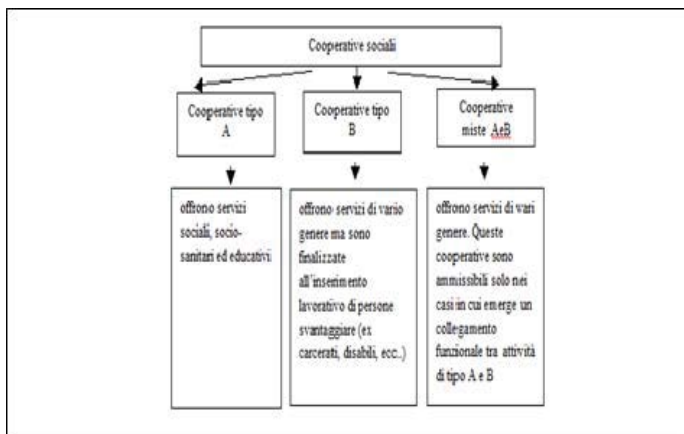
«La riforma societaria del 2003 ha confermato la centralità dello scopo mutualistico nella qualificazione delle società cooperative» [Sebastiano 2009: 23]. Secondo l'art.1 della legge istitutiva delle cooperative sociali, L. 381 del 1991, «le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini». Esse pertanto si differenziano dalle altre cooperative per il perseguimento di un fine altruistico rispetto allo scopo egoistico rivolto ai soli fondatori. Con la legge 381, infatti è stata riconosciuta «la possibilità che un'impresa assuma come proprio obiettivo non quello di massimizzare il vantaggio economico dei proprietari, bensì quello di produrre i più ampi benefici a favore della comunità locale e dei suoi cittadini, specie se svantaggiati» [Centro studi CGM 1997: 11].

La mission di cooperativa deve essere chiara, esplicita per potere orientare non solo l'operato dei soci, ma anche la percezione che ne ha la comunità cui si rivolge. Soprattutto deve esser chiaro il ruolo proattivo all'interno della comunità.

In base all'art. 1 della legge 381/91, le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione e all'integrazione sociale dei cittadini. Come si evince dalla tavola 1, esistono diverse tipologie di cooperative. Esse si distinguono:

- *cooperative di tipo A*: che gestiscono principalmente servizi socio-sanitari ed educativi;
- *cooperative di tipo B*: che svolgono attività diverse (agricole, industriali, commerciali o di servizi) finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (invalidi fisici, psichici e sensoriali, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, ecc.).
- Esse possono operare nell'uno o nell'altro settore di attività, o nel caso siano particolarmente integrate vengono definite *cooperative miste* così come previsto dalla circolare dell'8/11/96 n. 153.
- Infine esistono i *consorzi di cooperative* che sono formati da società cooperative legalmente costituite che, mediante la costituzione di una struttura organizzativa comune, si propongono, per facilitare i loro scopi mutualistici, l'esercizio in comune di attività economiche.

Tav. 1 - Tipologie di cooperative sociali



Fonte: produzione dell'autrice

La cooperazione sociale fino a qualche decennio fa si sosteneva grazie all'aiuto pubblico, dopo gli ingenti tagli alla spesa pubblica, questo non è più possibile. Ci sono diverse forme risolutive adottabili per superare questa importante realtà: si può chiedere il contributo agli utenti che usufruiscono dei servizi, si possono trovare altre fonti di finanziamento sui progetti (si pensi ai contributi finalizzati europei), oppure, o in concomitanza con quanto proposto, è possibile avviare delle attività di fundraising. Il testo si concentrerà esclusivamente su quest'ultimo aspetto.

2. Approcci teorici al fundraising

Mitologicamente il primo filantropo è da considerarsi Prometeo, che per amor degli uomini regalò loro il fuoco e andò contro l'ira di Zeus pur di riservare loro dei vantaggi. Storicamente fu Platone il primo a fare una donazione al fine di fondare l'accademia di Atene sorta nel 350 a.c. Nel 280 a.c. Tolomeo creò un fondo di donazione per la prima biblioteca al mondo, quella di Alessandria. Tanti altri esempi ci permettono di giungere fino alla nostra epoca. Un lavoro svolto da diversi storici (Farolfi, Carboni, Mazzotti, Fornasari) mostra come il fundraising anche in Italia ha una tradizione antica: dalla predicazione francescana e dalle confraternite e congregazioni dell'età moderna, alle società di mutuo soccorso ottocentesche e alle odierne ASP. È vero però che il fundraising, così come lo conosciamo oggi, è nato in America nel 900 e si è poi sviluppato negli altri paesi adattandosi poco ai contesti culturali locali di riferimento.

Lindhal nel suo testo *Principles of fundraising. Theory and practice* [2010] ricostruisce le varie teorie legate alla nascita e alla diffusione del

fundraising. Sicuramente il ruolo di fundraiser come professione è relativamente nuovo. Ma in realtà la pratica può essere fatta risalire a qualcosa di antico. Fare una breve storia del fundraising ci permette di descriverne anche le evoluzioni dei modelli. L'autore suddivide i vari approcci in due filoni:

- *orientamento al prodotto*, finalizzato a promuovere attività che portino ad aumentare le donazioni;
- *orientamento al marketing*, più concentrato sul donatore e sulle sue esigenze.

2.1 Le teorie di riferimento

Le teorie sul fundraising si sono sviluppate in diversi filoni nel corso degli ultimi anni. Diverse sono le discipline che hanno trattato l'argomento: economia principalmente, ma anche sociologia e psicologia, e diversi gli approcci: management, marketing, comportamenti organizzativi, ecc.

L'approccio sociologico è volto principalmente a individuare gli aspetti di natura motivazionale, culturale, valoriale ed etica dell'agire delle organizzazioni del Terzo Settore nel fundraising. Invece gli studi di carattere economico, che sono prevalenti, si focalizzano sul contributo dato dal settore all'economia, e spesso interpretano il fundraising come semplice raccolta fondi, come un insieme di procedure per avere più entrate di denaro. La maggior parte dei testi, soprattutto americani, investono sulle questioni pratiche ed operative del fundraising: come rivolgersi al donatore, come creare data base, quasi in ottica di "marketing spinto". Si pensi ad esempio a Julie Haydon (che tra le prime immagini riportate nel suo testo *Money fundraising* già dall'indice presenta una immagine di monete, come se fosse l'unico obiettivo finalizzato all'attività di fundraising), sullo stesso stile si pensi a Iona Bray che in *Effective fundraising for non-profits* addirittura nella copertina del testo inserisce banconote che crescono insieme a dei fili d'erba in un prato. Sicuramente la differenza di approccio è dovuta ad una diversa idea dell'uomo. L'*homo economicus* tipico delle scienze economiche passate, ma ancora vivo tra gli economisti che si occupano di fundraising, vedono il comportamento degli individui come derivato da scelte razionali dirette a conseguire la massima utilità ma, secondo l'approccio utilizzato in questo testo, «L'uomo non è per sua natura egoista; l'uomo non è per sua natura avido. L'uomo è espressione del contesto strutturale e culturale nel quale vive, persino in una sfera di azione fondamentale [...] come quella economica» [Magatti 2000].

La letteratura sociologica di converso vede il fundraising come esito (prodotto) di una mission chiara, come una forma di comunicazione effica-

ce ma finalizzata non solo a un incremento di fondi ma anche ad una ricaduta positiva sulla comunità.

Nell'affrontare il tema del fundraising nella cooperazione sociale bisogna partire da un quadro più generale. Nella proposta di Luhmann si evince che «il settore non profit ha bisogno di un paradigma generale o di un modello che unifichi e metta ordine concettuale nella definizione di cosa è definibile non profit e quali sono le pratiche a cui questo tipo di organizzazione fa riferimento tra cui quella di raccolta fondi» [Luhmann 1992: 311]. L'autore propone di distinguere la cosiddetta società civile dalla vera cooperazione che agisce secondo una programmazione chiara, individuando obiettivi, finalità, risultati ecc., che mette in campo risorse umane, che genera un senso di comunità e di equità [Luhmann 1992: 312-320].

2.1.1 La teoria sistemica

Kelly nel testo *Effective fundraising management* del 1998 dimostra di essere il primo autore sistemico che fornisce una cornice di riferimento sul tema del fundraising. L'autore sostiene che all'interno della teoria dei sistemi le organizzazioni non esistono da sole ma sono parte di sistemi sociali economici e politici che sono influenzati ed influenzano il comportamento della organizzazione. Kelly allo stesso modo studia come l'organizzazione opera nel suo ambiente e come se ne determina la sopravvivenza. Per l'autore «la teoria dei sistemi fornisce la ragione d'essere del fundraising e ne legittima la pratica» [Kelly 1998: 325].

Lo stesso autore sostiene che le organizzazioni possono comportarsi come se fossero in un sistema chiuso, tenendo conto solo di coloro che vi lavorano all'interno, o in sistema aperto, relazionandosi con l'esterno e confrontandosi con il mondo circostante. Solo ragionando in termini di sistema aperto, con un costante adattamento all'ambiente, si possono attivare dei sistemi efficaci di fundraising, mentre in un sistema chiuso non c'è via di scampo per trovare risorse economiche.

Tempel nel 1991 applica la teoria dei sistemi al fundraising asserendo che «perché una organizzazione abbia successo con il fundraising deve essere connessa all'ambiente esterno. È nel mondo esterno che si possono percepire i bisogni che cambiano nel tempo e rispondere in maniera efficace ad essi. L'organizzazione quindi deve avere strutture di management in loco che interpretano la missione in base ai bisogni esterni» [Tempel 1991: 19-20]. Da quanto sopra esposto emerge quindi che il grado di apertura o chiusura di un sistema che una azienda adotta, concretizza o vanifica le sue attività di fundraising. L'autore sostiene che, nell'ipotesi ci sia una conduzione di un'azienda in maniera chiusa, questa può esser fatta risalire ad un forte sistema di valori istituzionali che l'Azienda vuole perpetuare e per il

quale non è disposta a mettersi in discussione. Tempel sostiene che il sistema chiuso, solo in pochi casi può rivelarsi un punto di forza; ciò accade ad esempio quando le associazioni religiose, che scelgono di operare come sistemi chiusi, mantengono il supporto dei loro fondatori, con i quali condividono credi e valori, indipendentemente dalla maggiore o minore approvazione generale. È evidente però che spesso un sistema chiuso è un pericolo per l'organizzazione. Le aziende chiuse nel loro desiderio di stabilità, sicurezza e resistenza rispetto ad una modifica della mission iniziale, e nella loro incapacità di leggere i nuovi bisogni dell'ambiente, non si adattano ai cambiamenti, determinando una disaffezione da parte di coloro che potrebbero rivelarsi donatori. Tempel crede che «per funzionare in maniera efficiente le organizzazioni devono monitorare l'ambiente e adattarsi a questo» [ibidem: 20-21]. Laddove si verificano dei fallimenti si mettono a rischio le predisposizioni delle persone a donare. Il fundraising di successo dipende da un sistema aperto che permette all'organizzazione di mantenersi al passo con i cambiamenti dei bisogni. Ciò non significa che per adattarsi alle nuove aspettative dei donatori sia necessaria una brusca rinuncia alla mission originaria; occorre effettuare aggiustamenti senza però cambiare i valori istituzionali che metterebbero quindi a rischio le operazioni future. «Un'organizzazione dovrebbe rimanere in armonia con i suoi valori coinvolgendo i donatori nella vita e nello spirito dell'azienda» [ibidem: 21]. Il fundraising è un test efficace della capacità organizzativa e può diventare fattore di cambiamento in positivo. Per avere successo l'organizzazione deve essere vista come responsabile nel fornire servizi, che contemporaneamente devono essere efficaci ed efficienti. Un'organizzazione senza consistenza interna non ha basi per dedicarsi alla filantropia. Per mantenere i propri valori nonostante le pressioni esterne bisogna essere capaci di adattarsi alle condizioni ambientali che cambiano. Il fundraising aiuta questo processo di adattamento, proprio perché mantiene l'azienda a contatto con l'ambiente esterno.

La teoria sistemica fornisce un grande spunto per le teorie del fundraising. L'obiettivo è di avere fundraiser professionisti, in modo che donatori e fondatori di associazioni abbiano un mutuo beneficio e che ogni cosa ricevuta venga nutrita e monitorata in una relazione.

La teoria dello scambio sociale che segue è costruita sui modelli della teoria sistemica.

2.1.2 La teoria dello scambio sociale

Il fundraising visto finora si basa sull'idea sistemica dell'individuo come donatore e fondatore come se fossero due sotto sistemi. Il donatore fornisce fondi per l'organizzazione e quest'ultima non è un ricettore silenzioso

e inerte, ma fornisce una restituzione non solo in termini finanziari ma anche in termini, altrettanto importanti, di relazione tra le persone.

Mixer nel 1993 estende la teoria del fundraising con approccio sistemico sostenendo che il “processo del dare” si trova in un posto in cui entrambe le parti hanno desideri in chiave di lettura di motivazioni interne e che possono essere incanalate o attivate da relazioni esterne.

Tra chi dà e chi riceve quindi si attivano delle relazioni che Blau nel 1968 chiama *scambio sociale*. L'autore sostiene che ci sono due tipi estremi di donazioni: per pura benevolenza e per paura o minaccia. Nel primo caso non c'è un'organizzazione con una struttura gerarchica ben precisa, bensì deve esserci un senso di comunità. All'estremo opposto, per paura o minaccia, un individuo viene coinvolto attraverso pubblicità occulte o agendo sui sensi di colpa. Ogni donazione può essere composta da entrambe le posizioni.

L'economia del dono tiene conto di quegli insiemi di relazioni sociali che coinvolgono status, identità, comunità, fedeltà, amore e fiducia, che permettono la crescita e la struttura della *grants economic*.

Un contributo per esplicitare questo modello viene da Brown *et al.* [1998] che hanno sviluppato un sistema di classificazioni per tutte le transazioni basate sul dono e sullo scambio. Gli autori notano che questo tipo di economia «accetta molti tipi di motivazioni: benevolenza, altruismo e maledolenza; amore e paura, interesse personale» [ibidem: 20]. È dentro questo nuovo campo di studi che è sorto il termine *dono esplicito* ovvero un tipo di dono costituito da un trasferimento unilaterale di valore materiale (l'equivalente dei trasferimenti di natura materiale nell'economia dello scambio), mentre il *dono implicito* viene definito come dono inteso come sgravio fiscale.

Gli autori notano alcune difficoltà di definizione dei doni piuttosto che degli scambi. Mentre nell'economia dello scambio c'è il potere del consumatore, nell'altro tipo non è stabilito di chi sia il potere: del donatore, ricevente o di qualche parte terza [ibidem].

Il mezzo principale di cui si serve l'economia dello scambio è fissare il prezzo. L'economia del dono manca invece di questo mezzo, non riuscendo a fornire precise informazioni sul valore di beni e risorse. Questo svantaggio può creare la “trappola dell'ignoranza” nella quale la divergenza tra gli obiettivi del dono e le sue conseguenze può andare avanti a lungo e causare danni. Un'altra debolezza può essere fatta risalire alla “trappola della dipendenza” nella quale un dono che fa fronte ad un bisogno temporaneo crea un adattamento tale per cui il bisogno diventa permanente.

Nel contesto del fundraising, gli scambi possono essere considerati in un continuum che va dagli scambi economici ai doni [Kelly 1998].

Un altro elemento determinante in questa teoria è la reciprocità: usando questo approccio da una prospettiva sociologica, Blau utilizza la definizio-