



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

IL FUNDRAISING

Relatore

Ch.ma Prof. Avi Maria Silvia

Laureando

Martina Pin

Matricola 819959

Anno Accademico

2011 / 2012

IL FUNDRAISING

Introduzione	1
---------------------------	---

Capitolo 1: Che cos'è il fundraising?

<i>Paragrafo 1: Definizione di fundraising</i>	2
<i>Paragrafo 2: La storia e le prospettive del fundraising in Italia</i>	6
<i>Paragrafo 3: La normativa vigente in Italia relativa alle donazioni</i>	12
<i>Paragrafo 4: Il non profit e le donazioni in Italia</i>	16

Capitolo 2: La pianificazione del fundraising

<i>Paragrafo 1: Il ciclo del fundraising</i>	21
<i>Paragrafo 2: Definire la vision e la mission</i>	30
<i>Paragrafo 3: Il Documento di Buona Causa</i>	36
<i>Paragrafo 4: Definire gli obiettivi strategici e operativi</i>	41
<i>Paragrafo 5: La gestione dei costi e ricavi</i>	46
<i>Paragrafo 6: La valutazione del fundraising</i>	49

Capitolo 3: Chiedere e ottenere grandi donazioni

<i>Paragrafo 1: Le caratteristiche delle grandi donazioni</i>	54
<i>Paragrafo 2: La definizione della strategia delle grandi donazioni</i>	62
<i>Paragrafo 3: Il budget per la raccolta di grandi donazioni</i>	67
<i>Paragrafo 4: La sensibilizzazione dei grandi donatori</i>	69
<i>Paragrafo 5: Monitorare la campagna grandi donazioni</i>	71

Capitolo 4: La campagna di raccolta capitali

<i>Paragrafo 1: Le tipologie di raccolta capitale</i>	73
<i>Paragrafo 2: La pianificazione del fabbisogno economico</i>	77
<i>Paragrafo 3: Lo studio di fattibilità</i>	81
<i>Paragrafo 4: Sviluppare il caso per la raccolta di capitali</i>	85
<i>Paragrafo 5: Avviare e monitorare la raccolta di capitali</i>	89

Capitolo 5: Il direct mailing

<i>Paragrafo 1: La fasi del programma di mailing</i>	93
<i>Paragrafo 2: I vantaggi del mailing</i>	98
<i>Paragrafo 3: Obiettivi e struttura del mailing</i>	103
<i>Paragrafo 4: Le differenze tra scrivere ed utilizzare lettere ed e-mail</i>	108

Capitolo 6: Il telemarketing sociale

<i>Paragrafo 1: Le caratteristiche delle comunicazione telefonica</i>	113
<i>Paragrafo 2: Il ciclo del telemarketing</i>	118
<i>Paragrafo 3: Il profilo professionale degli operatori</i>	122
<i>Paragrafo 4: Scelta tra gestione esterna o interna del telemarketing sociale</i>	126
<i>Paragrafo 5: Gestione e monitoraggio del telemarketing sociale</i>	129

Capitolo 7: La professione del fundraiser

<i>Paragrafo 1: Chi è il fundraiser</i>	133
<i>Paragrafo 2: I volontari e il personale retribuito:</i> <i>il ruolo delle motivazione nel fundraising</i>	137
<i>Paragrafo 3: I consulenti del fundraising</i>	140
<i>Paragrafo 4: La retribuzione del fundraiser: fisso e/o percentuale?</i>	144
<i>Paragrafo 5: I codici di autoregolamentazione del fundraising</i>	148

Conclusioni	151
--------------------------	-----

Introduzione

Il presente elaborato analizza il processo di fundraising delle organizzazioni non profit. Il Terzo Settore sta attraversando un periodo caratterizzato da una parte dalla diminuzione delle risorse pubbliche e, dall'altro, dall'aumento della domanda di beni e servizi finalizzati alla soddisfazione di bisogni sociali.

Queste spinte contrapposte hanno portato le organizzazioni non profit a cercare nuovi metodi per la raccolta fondi e la specializzazione dei servizi offerti. Il fundraising sta riscoprendo la sua forza, messa da parte durante il periodo del welfare state, ma, soprattutto, sta sperimentando nuovi approcci relazionali nei confronti dei potenziali donatori.

Inserire il processo di fundraising all'interno dell'organizzazione non profit significa cambiare in modo radicale la visione dell'intera struttura, focalizzando l'attenzione non solo verso i beneficiari dei prodotti e servizi, bensì anche verso i soggetti che permettono la realizzazione dei progetti sociali.

L'elaborato parte dalla definizione del fundraising e dalle descrizioni delle sue caratteristiche base che ne permettono il corretto funzionamento. Dopo una breve panoramica agli aspetti storici e normativi della donazione la tesi entra nel cuore del processo di raccolta fondi.

Nel secondo capitolo, si esaminano gli strumenti base per la determinazione di un piano di fundraising; come accade per il mondo profit, infatti, anche le organizzazioni non profit necessitano della determinazione della vision e mission, oltre agli obiettivi strategici ed operativi riferiti sia all'ente in generale che alle attività propriamente di fundraising.

La raccolta fondi strutturata prevede, inoltre, la continua revisione e monitoraggio del piano di fundraising, in un'ottica di efficacia ed efficienza, ma anche di trasparenza verso il pubblico di riferimento.

Dopo aver analizzato questi aspetti generali, l'elaborato descrive nei successivi capitoli gli strumenti principali della raccolta fondi: le grandi donazioni, la raccolta capitali, il mailing ed, infine, il telemarketing sociale. Per ogni strumento elencato sono stati analizzati i punti di forza e debolezza, oltre alla descrizione della pianificazione ritenuta più opportuna.

La tesi si conclude con il capitolo dedicato al fundraiser: la sempre maggiore richiesta di questo tipo di figura professionale richiede competenze nuove per il mercato del lavoro; inoltre, la professione del fundraiser, essendo giovane, manca di una normativa in grado di regolamentare il proprio operato, soprattutto sotto l'aspetto etico.

Capitolo 1: Che cos'è il fundraising?

Paragrafo 1: Definizione di fundraising

Il fundraising è un processo attraverso cui l'organizzazione non profit crea dei rapporti di interesse tra i soggetti che ricercano risorse economiche, materiali e umane in coerenza con i propri obiettivi e i soggetti che sono potenzialmente disponibili a donare.

Definire il fundraising come un processo significa prevedere una pianificazione per le sue attività. Un piano di fundraising, infatti, necessita di: un'adeguata pianificazione, un team fortemente motivato al raggiungimento degli obiettivi prefissati, un'organizzazione non profit flessibile e disponibile al cambiamento.

La raccolta fondi permette all'organizzazione non profit di avere le risorse economiche necessarie per avviare progetti sociali in grado di soddisfare i bisogni della comunità. Per quanto l'obiettivo principale dell'ente possa essere valido ed importante, un'azienda non profit è in grado di ricevere una donazione solamente se i pubblici di riferimento comprendono e percepiscono come importanti per sé le attività proposte. La comunicazione, quindi, è un aspetto importante nella raccolta fondi in quanto l'organizzazione non profit deve utilizzare un linguaggio specifico per ogni pubblico a cui si riferisce.

I membri dell'organizzazione non profit, quindi, devono saper comunicare in modo efficace la propria mission, senza dubitare nel chiedere aiuto ad altre persone, anche se questo crea imbarazzo e disagio. Chiedere è una condizione importante nel non profit, se i membri dell'ente credono profondamente nella mission è necessario che si mettano in gioco e superino gli ostacoli per chiedere le donazioni adeguate.

Utilizzare un approccio orientato al fundraising significa modificare la propria visione della raccolta fondi. Nel Terzo Settore, infatti, per raccogliere fondi, si utilizzano messaggi che emanano un tono pietistico o lagnone. Si ritiene opportuno evitare questo tipo di comunicazione in quanto comporta la perdita di credibilità dell'organizzazione non profit nel pubblico di riferimento.

L'azienda non profit deve utilizzare un approccio orientato all'investimento: il potenziale donatore deve intendere la richiesta come una possibilità che gli viene concessa dall'ente per migliorare la qualità della vita della comunità a cui appartiene. Questo cambio di prospettiva determina anche una modifica della raccolta fondi: da attività secondaria e non strutturata ad un processo che entra a pieno titolo nell'organizzazione non profit, da gestire e pianificare parallelamente ai progetti sociali tipici dell'ente.

Il cambiamento di visione, infatti, permette di costruire con il donatore una relazione basata sulla fiducia che ha lo scopo di protrarsi nel tempo; questo scambio stabile nel tempo permette di pianificare in modo più accurato la raccolta fondi e, cosa più importante, permette il mantenimento dei progetti sociali previsti.

Lo scambio, nelle economie di mercato, può essere riconducibile a tre differenti tipologie.

La prima tipologia, quella più utilizzata, riguarda lo scambio dei beni equivalenti. Le parti coinvolte concordano il trasferimento di un bene o servizio a fronte di una controprestazione, nella maggior parte dei casi tale controprestazione si traduce nel pagamento di un corrispettivo. Le parti coinvolte sono due o, comunque, un numero limitato di soggetti e regolano lo scambio attraverso un contratto dal quale sorgono aspettative ed obbligazioni reciproche.

La seconda tipologia di scambio viene definita scambio di redistribuzione: in questo caso i beni comuni come, per esempio, la sicurezza, la salute, l'educazione vengono mantenuti grazie ad un soggetto terzo, ossia lo Stato, il quale raccoglie le risorse e le ridistribuisce in base alle necessità. Lo scambio è, quindi, collettivo ed è regolato da un patto sociale tra le parti. Il soggetto che trasferisce le proprie risorse allo Stato può usufruire del bene quando ne ha la necessità.

La terza tipologia di scambio è tipica del settore non profit. In questo caso, infatti, l'organizzazione non profit raccoglie le risorse liberamente donate da soggetti esterni per creare valore comune attraverso l'offerta di beni e servizi rivolti ad un soggetto terzo beneficiario.

Quest'ultimo tipo di scambio, definito da donatore – organizzazione – beneficiario, è di difficile gestione in quanto non esiste un collegamento diretto tra chi eroga la donazione e chi riceve la prestazione. Mentre negli altri due tipi di scambio una prestazione prevede una controprestazione, nel caso del non profit questo non esiste. La relazione tra donatore e organizzazione non profit, quindi, non può essere paragonata alle relazioni esistenti negli altri tipi di scambio.

Questa specificità della relazione determina l'essenza del fundraising: il suo compito, infatti, è quello di creare una nuova relazione tra donatore e beneficiario fondata sullo scambio di valori.

La relazione così identificata necessita di tecniche appropriate e una comunicazione caratterizzata sia da aspetti relazionali che emotivi.

Il fundraising è considerato come la soluzione al ritiro del mondo pubblico dal finanziamento del Terzo Settore; attraverso una raccolta fondi pianificata, infatti, l'organizzazione non profit cerca nuove tecniche e metodologie adeguate per richiedere donazioni. Al centro di ogni attività di fundraising viene posto il potenziale donatore: a differenza di quanto accadeva prima, ora le organizzazioni non profit strutturano la propria raccolta fondi pensando agli interessi del pubblico di riferimento.

Il fundraiser, quindi, ha il compito di comprendere le motivazioni che spingono i potenziali donatori ad erogare un contributo per il proprio ente, a creare un rapporto di fiducia ed, infine, quali sono gli aspetti che attirano maggiormente il pubblico

Il fundraising serve per attivare dei rapporti con i donatori caratterizzati da un dinamismo attivo: il donatore, infatti, non si limita alla mera donazione, bensì entra in relazione con l'organizzazione non profit che lo accompagnerà nel tempo. In questo contesto l'ente non considera la donazione come una pura risorsa economica, piuttosto la donazione è un investimento di entrambi le parti per la costruzione di una relazione.

Il modo di vedere i potenziali donatori, quindi, è cambiato nelle organizzazioni non profit. La relazione prevede uno scambio di valori, oltre a quello economico; inoltre, prevede una continua comunicazione reciproca.

Nel settore non profit, quindi, esistono due importanti risultati a cui l'organizzazione non profit aspira:

- il ritorno economico, inteso come possibilità di attuare i programmi sociali previsti con le entrate derivanti dalla raccolta fondi;
- il ritorno valoriale, ovvero l'immagine dell'organizzazione non profit nel pubblico di riferimento.

La relazione dinamica tra ente e donatore si basa sulla comunicazione di entrambi i ritorni. Il ritorno economico, infatti, soddisfa i bisogni informativi del pubblico di riferimento, mentre il ritorno valoriale colpisce la parte emotiva del pubblico, funge da incentivo alla donazione.

Nel definire un piano di fundraising l'azienda non profit deve identificare i propri donatori, sia potenziali che effettivi. Per fare questo è importante determinare quali siano i fattori che spingono i soggetti a donare per la propria organizzazione.

Le motivazioni principali generali per tutto il mondo non profit sono: connessione emotiva, attenzione, ricchezza. Queste tre motivazioni devono essere declinate e personalizzate per

ogni singola organizzazione non profit per determinare nel dettaglio le caratteristiche dell'ente che soddisfano queste tre esigenze.

La connessione emotiva indica che il potenziale donatore si rivolge a quella determinata azienda non profit perché ha scatenato in lui delle emozioni. Queste devono essere coltivate nel tempo da parte dell'ente, cercando di trovare il collegamento tra le proprie attività e le caratteristiche del potenziale donatore.

La seconda importante motivazione riguarda l'attenzione: anche senza essere coinvolto emotivamente, un soggetto può decidere di donare ad un'azienda non profit semplicemente per un collegamento intellettuale. In questo caso è necessario focalizzare la comunicazione sugli aspetti razionali dell'organizzazione non profit, il potenziale donatore, infatti, predilige le informazioni in merito ai risultati ottenuti piuttosto che a comunicazione emotive.

L'ultima ed importante motivazione si riferisce alla ricchezza del potenziale donatore. Questa motivazione deve sempre essere accompagnata da un'altra motivazione, in quanto il solo fatto di essere un soggetto ricco non vuol dire necessariamente che ci sia intenzione a donare.

La relazione organizzazione non profit – donatore si basa su quello che viene definito “matrimonio di interesse”; l'azienda, quindi, deve avviare nuovi atteggiamenti che favoriscano la creazione della relazione:

- comunicare i risultati dell'organizzazione: l'informazione razionale permette di creare una relazione di fiducia con il donatore, trasformandolo in un investitore dell'organizzazione;
- coinvolgere e comunicare: il coinvolgimento riguarda sia l'ambiente esterno, ma, prima di tutto, il personale interno, compreso i membri dell'organo direttivo. La coesione dell'azienda non profit è un elemento fortemente comunicativo verso il pubblico di riferimento;
- il donatore deve essere al centro del mercato della donazione: l'interesse e l'entusiasmo dei donatori devono essere il centro della relazione con l'ente;
- consapevolezza del valore dei servizi erogati: la convinzione che i progetti sociali avviati sono importanti per la comunità deve partire dall'interno dell'organizzazione non profit; lo spirito positivo del personale dell'ente permette di attirare i donatori e a motivarli nel sostenere la buona causa.

Paragrafo 2: La storia e le prospettive del fundraising in Italia

Le donazioni in Italia si sono diffuse grazie alla comunità religiosa. L'atto di donare, infatti, è una donazione antica e la cultura del dono ha permesso di far nascere la disciplina del fundraising. In realtà, la raccolta fondi ha radici nel passato; è necessario, quindi, conoscerle per studiare e rielaborare strategie di comunicazione e organizzative efficaci per il futuro.

Nelle società arcaiche il dono avveniva durante uno scambio cerimoniale con lo scopo di sottolineare il riconoscimento reciproco e l'affermazione di prestigio; solo questo rituale permetteva l'apertura di scambi mercantili. Nella società greca e romana, invece, il prestigio veniva affermato attraverso la costruzione di opere pubbliche e cerimonie: nell'antichità classica, quindi, il dono e la beneficenza occupano un ruolo fondamentale per la propria determinazione.

Questo ruolo centrale venne mantenuto anche durante il basso medioevo nelle città mercantili italiane, anche se con regole diverse.

Nei registri delle principali compagnie mercantili, operanti a Firenze tra il Duecento e il Trecento, infatti, si è riscontrato che era presente un conto denominato "messer Domineddio" che registrava entrate da parte degli altri soci in maniera regolare alla fine di ogni anno. Questo conto veniva utilizzato per soddisfare le esigenze dei più poveri. "In pratica nel basso medioevo e nella prima età moderna l'elemosina era vista essenzialmente come uno strumento salvifico ed era stimolata dai rapporti interpersonali tra predicatori, donatori e beneficiari a cui si andò aggiungendo una quarta figura, quella del notaio, che raccogliendo le ultime volontà dei testatori poteva orientarne le decisioni."¹

La contabilità, quindi, evidenziava il continuo intrecciarsi dello scambio mercantile volto al profitto e del dono volto a fini caritativi.

In questa prima fase storica della donazione si possono già riscontrare delle figure chiave per la raccolta fondi. In primo luogo, il predicatore funge da fundraiser: durante le prediche, infatti, si evidenziava il problema spirituale delle società mercantile. Il predicatore, infatti, sottolineava l'esistenza del conflitto esistente tra l'accumulazione della ricchezza e la possibilità della salvezza ultraterrena. La soluzione di questo conflitto era offerta dal predicatore attraverso il rapporto di reciprocità che si instaura tra donatori e beneficiari: i mercanti e gli abbienti offrivano un contributo attraverso le elemosine spirituali e corporali,

¹ Francesco Santini, Valerio Melandri, in *Storia della donazione: il lungo cammino italiano*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 10, anno 2006

mentre i bisognosi destinatari della donazione avrebbero pregato per le anime dei mercanti, conciliandone la salvezza.

Oltre ai predicatori, anche i notai erano dei fundraiser: questa figura, infatti, oltre a gestire le pratiche amministrative del mercante, si occupava di raccogliere le ultime volontà del cliente nel testamento; data la sua professionalità, inoltre, il notaio era in grado anche di orientare le decisioni del mercante.

I grandi donatori erano i mercanti e i banchieri che erano in grado anche di rispondere a richieste di donazioni eccezionali per fenomeni imprevedibili. Intorno alla metà del Settecento, infatti, la pandemia di peste influenzò notevolmente i grandi donatori che si sentirono insicuri sul proprio futuro. Questo scatenò un aumento dei lasciti e testamentari, ossia le grandi donazioni pianificate.

La ricca offerta di donazioni e lasciti testamentari che si è creata nel tardo Medioevo ha permesso la nascita e la diffusione di istituti caritativi con lo scopo di mediare tra l'offerta di contributi economici e la richiesta di servizi da parte dei più poveri.

Gli istituti caritativi concentravano la loro attenzione alle strategie di intervento verso l'esterno, con conseguente perdita di controllo della gestione interna finanziaria. I predicatori avevano un unico scopo: favorire il bene comune e alleviare l'anima del donatore, puntando sulla vicinanza e la conoscenza della comunità.

Questo modo di intendere la donazione ha permesso di percepirla come un dovere in quanto influenzava tutte le attività economica e, cosa più importante, era diventata un processo razionale e preciso per ogni soggetto.

L'intervento dello Stato ebbe inizio tra il Settecento e Ottocento, quando gli istituti caritativi hanno risentito della scarsa trasparenza della loro gestione amministrativa, affiancata dal nascere di una filantropia laica. Lo Stato cercò di controllare le congregazioni ritenute efficienti, mentre procedette all'alienazione di quelle in perdita. A livello individuale le erogazioni mantenne i suoi connotati tradizionali, mentre le esigenze collettive e il controllo dello Stato avviarono nuove procedure per l'erogazione dei servizi da parte degli istituti caritativi. Le donazioni delle persone facoltose, infatti, dovevano essere opportunamente modulate nell'interesse comune, per evitare che le donazioni si trasformassero in un danno sociale, favorendo l'ozio degli utenti degli istituti. Questa nuova gestione aprì le porte alle modifiche in materia di organizzazione degli istituti, oltre che alla finalità e al finanziamento dei servizi erogati.

Le istituzioni pubbliche presero il controllo e il coordinamento delle istituzioni caritative, anche grazie al pensiero illuminista in materia di assistenza sociale.

Le associazioni religiosi, in questo periodo, continuarono ugualmente la loro attività, cercando di migliorarla attraverso la differenziazione e specializzazione dei servizi offerti. Il processo di proletarizzazione dei lavoratori urbani, infatti, ha creato nuovi bisogni sociali da soddisfare. In particolare, le associazioni religiose erano incentrate a offrire un servizio scolastico tecnico – professionale per i figli dei lavoratori poveri.

In quel periodo i luoghi dedicati all'assistenza dei poveri erano principalmente gli ospedali urbani; questi aiutavano i malati, i pellegrini e i bambini abbandonati; inoltre, distribuivano pasti caldi per i più poveri e le elemosine raccolte dai ceti più abbienti.

Nel tardo medioevo, però, furono creati i Monti di Pietà e altre istituzioni specializzate a soddisfare specifiche esigenze dei bisognosi. In particolare, queste nuove istituzioni si occupavano di assistere giovani donne e mendicanti.

L'evoluzione delle strutture adibite ad esigenze di interesse comune fu resa possibile grazie ai contributi economici di quelle persone che al giorno d'oggi sarebbero definite grandi donatori. La raccolta di fondi attraverso le elemosine, infatti, per quanto fosse sempre costante per tutto l'arco del medioevo, lasciò spazio a tipi di donazioni più efficaci, come i lasciti e grandi donazioni. L'azione assistenziale di quel tempo, infatti, aveva bisogno di ingenti risorse costanti per poter far fronte alle richieste ottenute. Attraverso i lasciti, infatti, gli istituti religiosi ottenevano ingenti patrimoni che fruttavano proventi in grado di garantire l'indipendenza e la crescita dei diversi enti.

Durante questi anni la motivazione che spinge a donare si trasforma, diventa sia cristiana che civica in quanto le persone più abbiente si sentivano in obbligo di contribuire a migliorare la condizione di tutta la propria comunità di appartenenza.

Il dono, però, non era considerato gratuito in quanto istituiva un rapporto di reciprocità: un rapporto di patronage da una parte e l'aspettativa di un corrispettivo sovranaturale a seguito di un contributo materiale dall'altra. Nei lasciti testamentari il donatore esplicitava la richiesta di un beneficio spirituale da soddisfare attraverso preghiere da parte dei bisognosi che hanno ricevuto il suo lascito.

I fundraiser di questo periodo riuscivano ad ottenere due importanti tipi di donazioni: le donazioni pianificate e il tesseramento. La solidità finanziaria degli enti religiosi, infatti, era permessa dal pagamento di quote di ingresso e da regolari contributi annuali dei confratelli, oltre che alla raccolta di lasciti testamentari.

In questo periodo, infine, si possono distinguere le due principali funzioni svolte dagli istituti caritativi: la raccolta fondi, ossia il fundraising, e l'erogazione di servizi per i più bisognosi, ossia il grant making². Queste due funzioni caratterizzano anche oggi le organizzazioni non profit.

A partire dall'Ottocento, in Piemonte nacque il fenomeno del mutualismo che si diffuse nel tempo in tutta Italia partendo dalle regioni del nord e diede vita alle società di mutuo soccorso.

Queste entità, principalmente laiche, si occupano di soddisfare le esigenze dei bisognosi. A differenza degli istituti religiosi, però, aveva al proprio interno due categorie di soci: gli effettivi, ossia i bisognosi che beneficiavano dei sussidi e delle agevolazioni; i non effettivi, ossia le persone dei ceti più abbienti che aiutavano le società di mutuo soccorso nelle loro attività sia attraverso le erogazioni di donazioni, sia con attività professionali svolte in modo gratuito. I soci non effettivi venivano suddivisi in: fondatori, benefattori, benemeriti, sostenitori e oblatori.

Attraverso l'operato delle società di mutuo soccorso il fundraising ha iniziato a coinvolgere nelle sue attività i costituenti degli istituti, oltre che avviare un processo di segmentazione di donatori attraverso la classificazione delle diverse tipologie di soci non effettivi.

Le società di mutuo soccorso erano sostenute anche dai prefetti locali, i quali facilitavano la raccolta fondi presso i municipi. Lo Stato, infatti, promuoveva l'operato di questi istituti in quanto era considerato uno strumento di sussidiarietà per alcune funzioni sociali, soprattutto di tipo assistenziale, che non erano completamente garantite dall'intervento pubblico.

L'Unità d'Italia permise di espandere le società di mutuo soccorso anche al Sud e ampliò il bacino di quelle esistenti. Durante eventi importanti quali il terremoto, le eruzioni vulcaniche e le guerre, le società di mutuo soccorso organizzavano eventi per raccolte eccezionali per aiutare la popolazione colpita. Il sentimento nazionale, con questa pratica, si rafforzava sempre di più e permise al fundraising di scavalcare le barriere locali e aumentare il proprio bacino, sia di raccolta fondi che di reperimento di volontari. Il fundraising su scala nazionale veniva praticato in particolar modo dalle società di mutuo soccorso, mentre il fundraising degli istituti religiosi manteneva una filantropia prevalentemente locale.

Dalla fine dell'Ottocento, in concomitanza con l'aumento di importanza del ceto borghese, le donazioni subirono dei cambiamenti. Accanto alle tradizionali donazioni ricevute dai ceti

² Il grant making verrà spiegato nel corso del successivo capitolo

abbienti, infatti, si affiancavano le donazioni dei borghesi mosse da motivazioni etiche riguardanti il lavoro, in linea con i valori del progresso economico e dell'intesa sociale.

Nacquero, così, i primi istituti, sia laici che religiosi, con lo scopo di favorire l'inserimento lavorativo di giovani in situazioni disagiate.

La Chiesa riusciva ad ottenere le risorse necessarie attraverso le sollecitazioni svolte personalmente da esponenti rilevanti nel mondo della Chiesa, sfruttando i vantaggi del complesso organismo ecclesiastico. Le reti di conoscenze, oggi come allora, sono fondamentali per poter mantenere costanti le donazioni e per trovare nuovi fedeli sostenitori.

Ben presto gli istituti divennero un luogo di incontro tra categorie differenti del ceto dirigente: sostenere gli istituti, sia laici che religiosi, era diventato un segno distintivo per ottenere uno status sociale di alto livello.

Durante il ventennio fascista, però, il mondo non profit subì un arresto dovuto al massiccio intervento dello Stato nel campo sociale. Il regime, infatti, creò grandi enti settoriali per affermare la solidarietà nazionale. Questi enti, nella realtà, erano contrari all'unione e partecipazione dei donatori e il bene comune non era al centro del loro operato, come invece accadeva negli enti assistenziali laici e cattolici.

Negli anni Sessanta si avviò in Italia lo Stato sociale, a scapito delle organizzazioni non profit. Durante questi anni, infatti, il fundraising fu messo da parte in quanto le risorse necessarie venivano garantite dallo Stato. In molti casi, le attività di fundraising vennero completamente abbandonate per lasciar spazio all'intervento statale. Negli anni Sessanta, quindi, le organizzazioni non profit eliminarono secoli di tradizione della raccolta fondi, ancora oggi risulta difficile ritornare alla filantropia tradizionale in quanto alcune organizzazioni non profit sono ancora convinte che lo Stato possa mantenere il mondo non profit.

Il ritorno del fundraising si ebbe negli anni Settanta, quando il welfare state iniziò il suo periodo di crisi dovuto alla crescita incontrollata della spesa pubblica. In questo periodo alcune organizzazioni non profit riuscirono a recuperare la raccolta fondi precedentemente abbandonata; questo permise loro di ottenere un vantaggio che si dimostrò indispensabile durante gli anni Novanta, quando arrivarono in Italia le associazioni non profit straniere.

Nel 1974 l'AIRC (Associazione Italiana Ricerca sul Cancro) avviò la prima campagna di mailing in Italia, riscuotendo molto successo e che gli permise di fronteggiare l'arrivo delle organizzazioni straniere.

Negli anni Ottanta e Novanta, infatti, il fundraising subì una internazionalizzazione con l'avvento di importanti soggetti non profit esteri attratti dall'Italia.

In primo luogo, queste organizzazioni non profit erano attratte dalle basse tariffe postali italiane, questo permetteva loro di sperimentare campagne di mailing già testate con successo nei paesi esteri; inoltre, le organizzazioni non profit italiane non avevano ancora ripreso l'attività di raccolta fondi, quindi avevano lasciato il campo libero alle organizzazioni internazionali. Negli anni Novanta nacque l'otto per mille a favore della Chiesa proprio per aiutare le organizzazioni non profit in difficoltà, soprattutto dopo l'avvento degli enti esteri che hanno fatto diminuire notevolmente le donazioni rivolte alla Chiesa.

Il rischio di perdere il proprio ruolo sociale all'interno della comunità fu l'impulso per le organizzazioni non profit per riprendere l'attività di fundraising; lo dimostrano negli anni Novanta la nascita di corsi universitari dedicati al non profit e alla gestione della raccolta fondi, oltre che alle iniziative legislative volte a sostenere le donazioni attraverso una loro maggiore deducibilità.

Verso la fine degli anni Novanta anche la professione del fundraiser inizia ad avere importanza, tanto che nel 2000 nacque l'ASSIF (Associazione Italiana Fundraiser) e la creazione del primo codice etico dei fundraiser italiani.

La storia italiana evidenzia come le attività di fundraising, con diverse declinazioni, sono state sempre presenti nel nostro Paese. Il fundraiser di oggi è il risultato di un'evoluzione storica della raccolta fondi: spesso si cercano nuove tecniche e strumenti per richiedere delle donazioni, in realtà non è altro che il ritorno di tecniche già sperimentate, con successo, nel passato.

Paragrafo 3: La normativa vigente in Italia relativa alle donazioni

Il sistema normativo vigente in Italia che riguarda in generale le organizzazioni non profit è molto complesso in quanto deve regolare un mondo molto eterogeneo. Il codice civile risulta, però, non in linea con i continui cambiamenti in atto nel Terzo Settore, questo comporta un disallineamento fra le regole e le attività dell'azienda non profit, creando dei vuoti normativi che ancora non hanno trovato una soluzione.

La raccolta fondi, inoltre, non ha una normativa vera e propria che permetta una gestione trasparente del fundraising; le uniche norme rilevanti per il fundraising riguardano la donazione e la tutela della privacy. Si ritiene opportuno, quindi, che il fundraiser conosca a fondo le caratteristiche civilistiche e fiscali dell'organizzazione nella quale opera, in modo da riconoscere i punti di forza e debolezza dell'ente.

Il codice civile prevede diverse forme giuridiche di organizzazioni non profit:

- *associazioni*: la normativa è inclusa nel Libro Primo del Codice Civile. Le associazioni, secondo la normativa vigente, possono essere distinte tra associazioni riconosciute e non riconosciute. Nel caso in cui l'ente intenda richiedere il riconoscimento è necessario redigere un atto pubblico per la costituzione dell'associazione. L'associazione non riconosciuta deve redigere lo statuto e l'atto costitutivo contenenti: la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo, del patrimonio, della sede e le norme sull'ordinamento l'amministrazione; infine, devono specificare i diritti e gli obblighi degli associati. Le deliberazioni determinanti per la vita dell'associazione devono essere prese dall'organo direttivo. La principale differenza tra associazioni riconosciute e non riconosciute riguarda l'autonomia patrimoniale: nel primo caso è perfetta, mentre nel secondo caso è imperfetta. Nel secondo caso, quindi, i terzi creditori potranno rivalersi sul fondo comune e, qualora si rilevasse necessario, anche sul patrimonio dei soggetti che hanno agito in nome e per conto dell'associazione;
- *fondazioni*: a differenza delle associazioni dove l'elemento predominante è quello personalistico, nelle fondazioni l'elemento principale è rappresentato dal patrimonio. Mentre nelle associazioni è l'intento comune a motivare dei soggetti a vincolarsi in un contratto per raggiungere un determinato scopo, nelle fondazioni è il patrimonio ad essere vincolato. Questo significa che una fondazione può essere costituita da una sola

persona che decide di destinare il proprio patrimonio al raggiungimento di un fine preciso;

- *comitati*: nasce dal progetto di un gruppo di soggetti che stabiliscono un determinato scopo da raggiungere attraverso la raccolta dei fondi necessari. Questo ente permette di gestire in modo flessibile e dinamico la raccolta fondi, può essere costituito verbalmente e non esistono norme che ne vincolino l'organizzazione e la gestione. Il comitato, inoltre, non prevede la costituzione di un patrimonio iniziale. I comitati devono avere uno scopo ben preciso: una volta raggiunto o se è divenuto impossibile raggiungerlo, è necessario sciogliere l'ente. I componenti del comitato rispondono personalmente e in via solidale alle obbligazioni assunte dall'ente.

Queste tra categorie sono tutte disciplinate nel Libro I del Codice Civile; al di fuori del codice, però, si sono susseguite nel tempo una serie di normative che hanno lo scopo di disciplinare gli enti senza scopo di lucro che, nel corso degli anni, si sono affermati nella prassi:

- *organizzazioni di volontariato*: legge 266 del 1991: per attività di volontariato si intende quella “prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà.” I punti fondamentali per definire un'organizzazione di volontariato sono: assenza dello scopo di lucro, natura privatistica dell'ente, attività svolta in prevalenza dai volontari;
- *organizzazioni non governative*: sono enti istituiti per la cooperazione italiana con in paesi in via di sviluppo (legge del 16 dicembre 1987 n.49). Il loro scopo può essere quello di: realizzare programmi a breve e medio termine nei paesi in via di sviluppo, formare, selezionare ed impiegare volontari in servizio civile, infine, attivare la formazione nel paese in via di sviluppo per i cittadini locali;
- *cooperative sociali*: disciplinate dalla legge dell'8 novembre 1991 n. 3581, questi enti si prefiggono di raggiungere l'interesse generale della comunità, oltre la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. Le cooperative si suddividono in due categorie: cooperative di tipo A e le cooperative di tipo B. Il primo tipo raggruppa le cooperative che svolgono attività finalizzate all'erogazione di servizi socio-sanitari ed

educativi; mentre il tipo B è costituito dalle cooperative che svolgono attività per incentivare l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;

- *organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus)*: questa categoria non si aggiunge a quelle precedentemente identificate, bensì è una qualifica fiscale che può essere richiesta da tutti quegli enti non profit che rispettano i requisiti indicati nella normativa (Decreto Legislativo del 4 dicembre 1997, n. 460). I requisiti riguardano il contenuto dello statuto in merito alla gestione dell'ente; l'ente, qualsiasi sia la sua tipologia, deve aver redatto il proprio statuto o atto costitutivo in forma di atto pubblico o di scrittura privata autenticata o registrata. La domanda di diventare una Onlus deve essere presentata presso la Direzione Regionale delle Entrate competente per il territorio; una volta ottenuta l'autorizzazione all'iscrizione nel registro anagrafe unica delle Onlus, l'ente può godere di tutte le agevolazioni fiscali previste dalla legge;
- *associazioni di promozione sociale (Aps)*: lo scopo principale della Aps è quello di svolgere attività di utilità sociale a favore dei propri associati oppure di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e dignità degli associati;
- *impresa sociale*: il decreto legislativo del 24 marzo 2006, n. 155 ha permesso di considerare il concetto di imprenditorialità anche nel mondo non profit. Questo non è un nuovo soggetto di diritto, bensì è una nuova veste giuridica che permette di unire il mondo profit con quello non profit. L'impresa sociale, infatti, può utilizzare le norme previste dal Codice Civile in materia commerciale. La limitazione più importante dell'impresa sociale riguarda la finalità: l'attività principale, infatti, deve essere esercitata in maniera stabile e lo scopo della produzione di utilità sociale deve essere quello di realizzare finalità di interesse generale.

Il fundraiser e tutto l'intero ufficio di fundraising devono essere informati sulla tipologia di organizzazione non profit entro la quale operano per definire quali vantaggi possono ottenere dalla normativa vigente e per determinare quali attività siano più consone al proprio statuto. La normativa, soprattutto quella regionale, è in continua evoluzione per permettere di risolvere le lacune legislative rimaste. La disciplina regionale, inoltre, può variare notevolmente tra le diverse regioni: si ritiene opportuno, quindi, esaminare attentamente la localizzazione geografica prima di avviare un'azienda non profit.

Per l'ufficio fundraising è importante anche conoscere la normativa in merito alla donazione in modo da gestire e programmare in maniera corretta il rapporto con il donatore.

Nel Codice Civile, all'articolo n. 769, si definisce la donazione come un contratto con il quale il donante arricchisce il donatario con spirito di liberalità; il donante dispone a favore del donatario un diritto presente nel proprio patrimonio, oppure assumendo verso l'altra parte un'obbligazione.

La donazione, quindi, è a tutti gli effetti un contratto: non basta che ci sia l'intenzione di concedere il bene al donatario per spirito di liberalità, bensì è necessario anche che il donatario accetti l'elargizione.

Il Codice Civile specifica che il contratto deve essere immediata; qualora, quindi, l'accettazione della donazione avvenga in un secondo momento, è necessario che venga fatta per atto pubblico.

Secondo il Codice Civile, quindi, la donazione si concretizza nel momento in cui ricorrono due elementi essenziali:

- *elemento soggettivo*: la volontà del donatario di arricchire un altro soggetto;
- *elemento oggettivo*: l'arricchimento in cui; come per tutti i contratti, infatti, l'adempimento o ritardo nell'elargizione della donazione comporta la responsabilità per dolo o colpa grave.

Paragrafo 4: Il non profit e le donazioni in Italia

Secondo l'Istat, nel 2001 in Italia erano presenti 235.232 istituzioni non profit che davano lavoro retribuito a circa 630.000 persone e potevano contare su 3.300.000 volontari. I dati presentati si riferiscono ad un'indagine statistica del 2001 dell'Istat per l'ottavo censimento generale dell'industria e dei servizi.

La suddivisione delle istituzioni nelle quattro diverse tipologie del codice civile è la seguente:

- 61.313 sono le associazioni riconosciute, ovvero il 27,7% di tutte le istituzioni non profit; il 28,9% dei lavoratori del settore è impiegato in questa tipologia (291.484 operatori);
- 4.720 sono le fondazioni riconosciute che comprendono le fondazioni: operative, erogative e miste. Il maggior numero di fondazioni è distribuito nel Nord – Ovest (il 44,2% del totale), in particolare, in Lombardia (30,2% del totale nazionale);
- 140.746 sono le associazioni e fondazioni non riconosciute, pari al 63,6% del totale delle istituzioni non profit; sono presenti 356.000 persone retribuite, pari al 35,3% delle lavoratori di questo settore;
- 3.833 sono i comitati: questa categoria coinvolge principalmente i volontari, quindi la forza lavoro impiegata è pari solamente allo 0,5% della forza retribuita del settore.

Nel Terzo Settore è difficile ricavare dei dati statistici che permettano di valutare le reali condizioni di questo settore. Il censimento appena descritto, per esempio, si riferisce al 2001 ed è l'ultimo dato certo a disposizione. Il censimento del 2001 aveva già evidenziato un aumento del 283% rispetto alle rilevazioni del 1991; si ritiene opportuno, quindi, considerare che il dato rilevato sia ormai obsoleto e che le istituzioni non profit siano in continua crescita, dato l'aumento di bisogni sociali da soddisfare.

Nel caso della raccolta fondi, inoltre, non esistono dati certi su quanto viene donato. In Italia, infatti, non sono previste indagini statistiche che riguardano questo aspetto, come invece accade negli Stati Uniti dove le donazioni devono essere prontamente dichiarate da parte delle organizzazioni non profit presso un Authority del non profit.

Questa mancanza viene in parte colmata da alcuni dati rilevati su campioni che, però, sono insufficienti a coprire le varie sfumature che una donazione può avere.

Le indagini sulle donazioni sono importanti per i professionisti del settore in quanto permettono di pianificare e programmare con più precisione le attività di fundraising. Essere in possesso

di dati indicanti la provenienza della donazioni, infatti, permetterebbe di personalizzare la comunicazione ed evitare, così, di disperdere risorse indispensabili più che mai nel Terzo Settore.

Gli unici dati in possesso che riguardano le donazioni derivano principalmente da due istituti: Doxa che realizza annualmente dei sondaggi sulle donazioni privati e Eurisko, istituto dedicato alle ricerche sul consumatore. Le donazioni derivanti da enti di erogazioni, invece, provengono da Assifero (associazione italiana fondazioni ed enti di erogazione) e da ACRI (associazione delle fondazioni e casse di risparmio).

Le fondazioni di origine bancaria hanno erogato durante il 2009 1.386 milioni di euro come donazioni; mentre le donazioni di fondazioni e enti di erogazioni ammontano nel 2005 a 58.751.711 euro³.

Le indagini di Doxa condotte nel 2009 sui donatori rilevano che il 36% della popolazione italiana adulta è un donatore, ossia 17 milioni di italiani maggiorenni. La donazione media è di 47 euro pro capite, ossia le donazioni totali in Italia ammontano a 731 milioni di euro.

Nell'indagine di Eurisko, invece, il campione preso in esame è differente in quanto comprende una popolazione che ha dai 15 anni in su. La percentuale di donatori, quindi, diventa del 52% per un totale di 25 milioni di italiani. Eurisko approfondisce la sua ricerca suddividendo i donatori tra: regolari, il 16%, per una donazione media di 180 euro pro capite nell'anno solare, saltuari, il 36%, per una donazione media di 48 euro pro capite nell'anno solare. Secondo questi dati il totale delle donazioni in Italia ammonta a 2.223 milioni di euro.

La differenza tra le due indagini statistiche risulta evidente: Eurisko rileva che le donazioni in Italia sono tre volte superiori rispetto ai dati rilevati da Doxa. Questa disparità di risultati evidenzia ancora di più la poca attenzione dedicata al Terzo Settore in quanto non si riescono a definire con esattezza le caratteristiche base per poter creare i campioni della popolazione di riferimento. I dati sulle donazioni sono sempre state sottovalutati perché le risorse pubbliche permettevano di gestire in modo adeguato il mondo del non profit. Oggi, però, si richiede una maggiore considerazione ai risultati ottenuti dal Terzo Settore, il solo fatto di cercare di conseguire obiettivi per l'interesse comune non può oscurare i reali risultati ottenuti. La trasparenza e la fiducia sono i punti fondamentali su cui puntare per ottenere le donazioni, è quindi necessario cambiare la visione del Terzo Settore. Si ritiene opportuno, quindi, rivedere le metodologie utilizzate per le indagini statistiche, cercando di affinare nel tempo la ricerca e

³ I dati si basano sui dati Istat del 2005

renderla, di conseguenza, più attendibile. L'ufficio di fundraising necessita di questi dati per costruire i propri piani e prevedere in modo accurato i risultati futuri.

Le indagini statistiche vengono svolte anche per le imprese da parte dell'Istituto Italiano per la Donazione: dalle rilevazioni effettuate nel 2009 è emerso che il 55% delle aziende intervistate dona al settore non profit più di un milione di euro ciascuna, mentre l'11% si ferma nella prima classe di donazione, ossia tra i diecimila e i cinquantamila euro. L'emergenza sociale, la ricerca scientifica e la salute sono le buone cause maggiormente sostenute dalle imprese profit.

Questi dati, in continuo aumento, evidenziano come il settore profit sia fortemente interessato al Terzo Settore. Si ritiene opportuno, quindi, strutturare dei progetti in grado di attirare le donazioni delle imprese; è necessario, infatti, che l'organizzazione non profit sia in grado di gestire i contributi ottenuti dalle imprese per aumentare la loro fiducia nel non profit.

L'azienda profit, quando collabora con un'azienda non profit, unisce la propria immagine con quella dell'ente. Questo è il principale vantaggio che il profit riesce ad ottenere dal Terzo Settore, ma, perché questo accada, è necessario che l'organizzazione non profit sia strutturata in modo adeguato e pianifichi le proprie attività di fundraising.

L'impresa profit ricerca dei collegamenti non profit per vari aspetti. In primo luogo, è interessata a migliorare il proprio marketing mix. Il Terzo Settore, infatti, rappresenta per il mondo profit una nuova tecnica ed un nuovo strumento strategico per raggiungere determinati target. Attraverso le sponsorizzazioni, infatti, l'azienda profit è in grado di raggiungere in modo più diretto ed efficace un determinato pubblico di riferimento, riuscendo a personalizzare la comunicazione. La collaborazione con le organizzazioni non profit, quindi, permettono di differenziare il proprio marketing mix e il messaggio riesce a penetrare in modo più efficace nel contesto sociale.

Oltre alla differenziazione, esistono altri vantaggi che porta il mondo profit a cercare il mondo non profit:

- migliora la propria immagine all'interno della comunità di riferimento;
- aumenta il volume delle vendite;
- aumenta la fidelizzazione del proprio target;
- possibilità di rivolgersi direttamente a target differenti da quelli tradizionali. L'utilizzo della collaborazione, infatti, permette di abbattere le barriere iniziali del pubblico di riferimento, rendendo la comunicazione più diretta;
- l'esposizione mediatica è maggiore rispetto alle campagne pubblicitarie tradizionali;

- si utilizza una strategia promozionale più economica rispetto alle campagne pubblicitarie tradizionali;
- sono un valido strumento anche per il marketing interno in quanto incentiva la consolidazione del gruppo e il personale dipendente è maggiormente motivato.

Il collegamento tra impresa profit e non profit può avvenire secondo quattro differenti modelli:

- *modello produttivo*: l'azienda collabora con il non profit con lo scopo di aumentare i propri profitti. L'organizzazione non profit, quindi, deve pianificare un progetto in grado di soddisfare questa esigenza, altrimenti rischia di perdere credibilità agli occhi dell'impresa, la quale può decidere di sostenere un'altra azienda non profit;
- *modello etico*: la governance dell'impresa profit ha come obiettivo quello di contribuire alla soddisfazione dei bisogni della società attraverso l'appoggio alla buona causa dell'organizzazione non profit. In questo modello l'azienda non profit deve coinvolgere nella pianificazione di un determinato progetto l'impresa, coinvolgendola direttamente nel processo decisionale;
- *modello politico*: contiene due sottomodelli distinti. Il primo è focalizzato sull'esterno, ovvero l'impresa collabora con il non profit per cercare nuove cooperazioni con gli attori sociali; il secondo, focalizzato all'interno, l'impresa è alla ricerca di progetti che coinvolgono ed interessano i propri dipendenti; il suo scopo è quello di aumentare la motivazione ed il senso di appartenenza ad un gruppo da parte dei propri dipendenti;
- *modello stakeholder*: viene utilizzato dalle imprese profit quando esiste la consapevolezza che attorno alla propria entità ruotano attorno molteplici gruppi che hanno interesse a sostenere progetti capaci di migliorare i rapporti esistenti tra i differenti enti.

I dati rilevati nell'indagine statistica devono essere considerati durante la fase di pianificazione del piano di fundraising; il mondo profit necessita di collaborazioni con il Terzo Settore. Le organizzazioni non profit, devono utilizzare le proprie capacità di pianificazione e gestione efficace per attrarre le imprese profit più adeguate alle proprie esigenze, in base alla propria buona causa.

L'istituto Doxa ha rilevato anche dei dati statistici riguardanti i donatori individuali. Nel corso del 2009 il 41% dei donatori ha erogato un contributo economico per un ammontare fino a 13

euro, il 22% tra i 14 e i 25 euro ed il 24% tra i 26 e i 100 euro; l'11% tra i 100 e i 300 euro, mentre solo il 2% ha erogato un contributo oltre i 300 euro.

Sempre secondo i dati Doxa del 2009, gli italiani hanno donato in media per 1,6 cause e 2,2 organizzazioni non profit. Questo dato è particolarmente importante per il Terzo Settore per orientare la propria comunicazione: dai dati, infatti, si evince che il potenziale donatore che ha maggiore probabilità di diventare donatore effettivo è colui che è già donatore effettivo in un'altra organizzazione non profit.

I metodi più utilizzati per la donazione, inoltre, evidenziano come sia importante il collegamento tra potenziale donatore e organizzazione non profit. Il 49% dei donatori, infatti, eroga la donazione direttamente all'ente, ossia priva di formalità; il 32% usa il bollettino postale, il 9% utilizza il bonifico bancario, mentre solo il 2% usa le carte di credito.

Le indagini statistiche sulle donazioni in Italia sono sempre più considerate, sia dal Terzo Settore che da tutta la comunità in un'ottica di trasparenza dell'operato del non profit. Come accade per il settore profit, infatti, anche per il non profit è necessario valutare i risultati ottenuti, visto anche il numero consistente di lavoratori impegnati in questo settore.

Capitolo 2: La pianificazione del fundraising

Paragrafo 1: Il ciclo del fundraising

Il ciclo del fundraising si connota come una metodologia precisa e sistematica che nasce dal principio che la raccolta fondi è una sequenza di azioni e obiettivi di breve, medio e lungo termine e in quanto tale va gestita con uno strumento che sia un processo di lungo periodo.

Il ciclo del fundraising viene pertanto utilizzato dalle organizzazioni non profit come uno schema logico per garantire l'ordine consequenziale delle attività di analisi e ricerca, progettazione, operatività, valutazione e verifica. Questo permette di non tralasciare nessun aspetto che altrimenti, se lasciato al caso, potrebbe essere trascurato o dimenticato. Il ciclo del fundraising può essere quindi definito come uno strumento di pianificazione che consente di gestire e programmare nel lungo periodo l'attività di raccolta fondi di un ente del Terzo Settore.

L'ente non profit, facendo riferimento alla metodologia del ciclo del fundraising, può avere la certezza di procedere adeguatamente in termini di verifica e valutazione dei risultati, essendo un processo costituito da una sequenza di azioni ben strutturate, da compiere in maniera assoluta, fermo restando la possibilità per i tecnici dell'ente di apportare qualche variazione o personalizzazione, in base alle potenzialità e alle condizioni interne ed esterne all'organizzazione che potrebbero influenzarne l'andamento.

Per l'organizzazione è importante seguire il ciclo del fundraising perché questo evita di fare un errore comune nel Terzo Settore: chiedere una donazione troppo presto. Le conseguenze che derivano da una richiesta prematura sono principalmente due: il donatore rifiuta di elargire il contributo economico, oppure eroga una donazione simbolica che non si rileva né proporzionale alle sue capacità di donare né adeguata alle esigenze dell'organizzazione non profit. In entrambi i casi è evidente che non sono questi i risultati efficienti a cui un'azienda non profit aspira. Senza un'adeguata pianificazione, quindi, una richiesta di donazione difficilmente ottiene la risposta sperata.

La maggior parte delle organizzazioni improvvisa la raccolta fondi attraverso eventi sporadici e non coinvolgendo adeguatamente il personale interno e il consiglio direttivo. Tale metodo porta a uno spreco di risorse sia finanziarie che economiche, tanto che non può essere definita propriamente attività di fundraising. Il fundraising, infatti, non è un'attività che può essere improvvisata, ma, al contrario, deve essere considerata come una strategia e come tale deve essere pianificata e condivisa con i vertici dell'organizzazione. Gli eventi quasi casuali

devono lasciar spazio all'analisi, alla pianificazione e, dopo l'azione di fundraising, alla verifica dei risultati, alla rendicontazione e, infine, alla fidelizzazione dei donatori. Se l'azienda non profit ha le capacità di pensare al fundraising come una strategia, il ciclo del fundraising può rappresentare uno dei principali strumenti di pianificazione da utilizzare.

La pianificazione strumentale è un metodo di programmazione strutturata e organizzata, che segue un percorso logico e sequenziale per raggiungere degli obiettivi chiari e precisi, scomponibili in decisioni e azioni altrettanto chiare e precise. Ne deriva, pertanto, la conclusione che la pianificazione strumentale non può rappresentare per l'ente non profit uno strumento astratto o improvvisato, ma deve connotarsi come un dettagliato e coerente orientamento per il futuro a cui tutti devono tendere, tecnici, soci, volontari, direzione e presidenza. La pianificazione nasce per rispondere a delle esigenze e a degli scopi ben precisi dell'ente, ma ha delle radici ancora più profonde, che partono dall'anima dell'organizzazione, dalla sua storia e dalla sua esperienza, dalle sue conquiste, dalle sue sconfitte e dalle risorse che ancora non ha messo completamente in gioco.

È fondamentale che le organizzazioni non profit comprendano che la pianificazione strategica dovrebbe diventare uno strumento di lavoro quotidiano e trasversale a ogni attività, in cui la progettazione del fundraising altro non è che il risultato di un'attenta analisi della propria identità, della mission, delle potenzialità, dei limiti e delle risorse e il ciclo del fundraising è lo strumento concreto per realizzare questo processo integrato. Un approccio di questo tipo non può che trovare il proprio fulcro nella buona causa dell'organizzazione e cioè quei principi per cui vale la pena che un ente del Terzo Settore esista e avvii delle strategie di fundraising.

Alla luce di queste premesse, lo start up di un processo di raccolta fondi pianificato non può fermarsi al solo ciclo del fundraising, per quanto adeguato e strutturato, ma deve necessariamente mirare a creare uno strumento che coinvolga tutti gli attori dell'organizzazione verso un futuro in crescita complessiva, al di là della pura raccolta di donazioni.

Le attività di raccolta fondi ed erogazione di servizi, quest'ultimo è anche detto "grant making", vengono generalmente gestite in modo distinto e indipendente: da un lato l'organizzazione non profit elabora strategie di raccolta fondi e di acquisizione di donatori, e dall'altro è impegnata nel pensare a dei servizi e delle attività per rispondere ai bisogni dei soggetti a favore di cui opera. Riflettendo però su questi due processi si potrà notare come essi siano strettamente connessi e costituiscano due facce di una stessa medaglia, in quanto

l'ente promuove l'attività di fundraising per garantire la realizzazione dei propri servizi e per avviare dei nuovi progetti.

È evidente quindi che chi si occupa della conduzione e gestione dei progetti deve essere aggiornato sulle modalità di entrata dei fondi che sta utilizzando, sul loro reperimento e sull'andamento del fundraising. Con questo approccio sarà quasi naturale basare la progettazione dei servizi a partire dai fondi disponibili e collaborare attivamente con l'ufficio di fundraising per soddisfare le priorità dell'organizzazione e strutturare nuove proposte ambiziose e allo stesso tempo raggiungibili e realizzabili, senza incidenti di percorso e improvvise sospensioni per mancanza di fondi, come talvolta accade nel settore.

Il fundraiser in questo processo riveste pertanto un ruolo chiave e diventa un professionista che ha bisogno di integrare la sua preparazione e il suo metodo, più vicino ai principi del marketing e della programmazione, con l'esperienza e le conoscenze del grant making⁴, più legato alla soddisfazione del bisogno e alla realizzazione materiale del progetto. Questo scambio è anche fondamentale per il rapporto di fiducia che il fundraiser instaura con il donatore, in quanto la conoscenza sia delle entrate dell'organizzazione sia dell'investimento in attività concrete assicura quella trasparenza che è alla base di ogni donazione e che in Italia si è voluta ulteriormente affermare con la nascita dell'Istituto per la Donazione e si continua a sostenere e praticare grazie ad azioni di visibilità costante.

Prima ancora di muovere i primi passi verso il ciclo del fundraising, l'ente non profit dovrebbe far propri i principi del marketing e comprendere le caratteristiche della loro realizzazione nel Terzo Settore, pur considerando che obiettivi, particolarità ed emozioni rendono il processo un po' diverso da quello tipicamente aziendale. Quest'analisi dovrebbe portare all'esigenza di conoscere i bisogni, i valori, i desideri e le percezioni del donatore standard e alla conseguente applicazione di strumenti di rilevamento e monitoraggio delle potenzialità. Più questo metodo di lavoro sarà chiaro e sistematico e più scorrevole e proficuo si dimostrerà il ciclo di raccolta fondi.

Il ciclo del fundraising è composto da quattordici fasi, ognuna delle quali prevede una funzione di azione, una funzione di pianificazione oppure entrambe. Le funzioni di pianificazione costituiscono i due terzi del ciclo, mentre il restante è composto da funzioni di azioni: questo sottolinea l'importanza di creare programmi adeguati e condivisi da tutti i

⁴ Valerio Melandri, Francesco Santini, in *L'integrazione tra ciclo del fundraising e ciclo del "grant making"*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 4, anno 2006: "Il grant making è traducibile in italiano come "erogare fondi", anche se tale traduzione la fa rientrare esclusivamente nell'ambito delle erogazioni delle fondazioni, mentre crediamo che debba essere allargato anche alla più ampia categoria delle aziende non profit."

membri dell'organizzazione, altrimenti si rischia il fallimento della fase tredici, ossia quella riguardante la richiesta di una donazione. È necessario, infatti, che la richiesta di donazione arrivi al potenziale donatore al momento giusto. Questo si realizza seguendo con attenzione tutte le dodici fasi precedenti che permettono di arrivare naturalmente al momento della sollecitazione.

Il ciclo del fundraising si suddivide in quattordici fasi qui di seguito elencate e spiegate.

1. *Pianificazione: esaminare la Buona Causa.* La *Buona Causa* è il valore aggiunto di un'organizzazione e ne sintetizza i valori, i principi, gli obiettivi, le modalità con cui realizza le proprie aspirazioni. Essa rappresenta il “buon motivo” per cui elargire una donazione e la prima fase del ciclo del fundraising non può che muovere dalla sua analisi e scomposizione in principi materiali ed emozionali.
2. *Pianificazione: analizzare le richieste dei mercati.* Esistono dei donatori interessati alla mia buona causa? Ci sono delle fonti che potrebbero sostenere i miei obiettivi? Nella seconda fase del ciclo del fundraising l'azienda non profit si pone queste e molte altre domande per cercare di definire il mercato delle donazioni, le sue esigenze e i suoi obiettivi a sostegno della comunità. Può sembrare un contro senso per chi opera nel Terzo Settore, ma è il mercato delle donazioni a decidere veramente se il progetto di un'organizzazione non profit per la soluzione di problemi umani e sociali è valido o meno. Il fundraising sarà tanto di successo quanto il donatore crederà nella realizzabilità del progetto e sarà disposto a sostenerlo.
3. *Pianificazione: sviluppare ed elaborare il caso da proporre per raccogliere fondi.* Questa fase comincia con l'analisi del caso che si vuole proporre per la campagna di raccolta fondi, la valutazione delle risorse a disposizione e la possibilità di combinarle fra loro. I soli obiettivi dell'organizzazione in questa fase non sono abbastanza per proporre un caso efficace e quindi per spingere il donatore ad elargire un'erogazione liberale: è necessario fare riferimento ai principi del marketing per presentare in modo convincente le motivazioni che hanno spinto l'organizzazione a costituirsi e che la portano ad operare per cambiare il futuro della società in meglio, ma solo grazie all'appoggio del donatore. La sua ragione di esistere è tutta insita in questo meccanismo di attrazione e convincimento e non può rischiare di non essere efficace.

Il caso per la raccolta fondi ha le proprie radici, pertanto, nella capacità dell'organizzazione di convincere e dimostrare che un determinato bisogno della società non può che trovare risposta nel proprio progetto che vuole e può realizzare. In altre parole

se l'organizzazione è capace di dimostrare la realizzabilità e l'utilità della propria buona causa il caso per la raccolta fondi diventerà efficace agli occhi dei donatori e quindi avrà mercato. Il caso va pertanto presentato in modo che sia lampante che l'ente non profit è in grado di soddisfare un vero bisogno sociale ed ha tutte le caratteristiche e le premesse operative per riuscirci e pertanto vale la pena sostenerla economicamente.

“Dato il suo ruolo di primo piano nel processo di fundraising, il caso per la raccolta fondi merita attenzioni ed energie, e non è certo un documento che si possa scrivere in un pomeriggio o all'ultimo minuto.”⁵

Caso e buona causa spesso vengono confusi ed, in effetti, hanno un significato molto vicino e legato. La buona causa si identifica con i principi a cui l'organizzazione tende e con il bisogno sociale e umano che tenta di colmare, mentre il caso illustra le motivazioni per cui quello specifico ente merita di essere sostenuto con una donazione. Ogni buona causa ha il proprio caso per cui l'organizzazione merita di esistere e di essere sostenuta.

Il caso è costituito da una serie di elementi atti ad informare il potenziale donatore sulla natura, le caratteristiche, la storia, l'operatività e molti altri ambiti dell'organizzazione. Generalmente questi dati sono già contenuti in documenti formali e costituiscono parte del database dell'organizzazione, mentre in altri casi possono non essere già *pronti all'uso* e vanno pertanto elaborati e predisposti in formato accessibile e reperibile facilmente. Non vanno considerati un aspetto burocratico del ciclo del fundraising, ma un vero e proprio strumento di fidelizzazione del donatore, che grazie alla conoscenza dell'organizzazione piano piano se ne sente parte attiva.

4. *Azione: Coinvolgere i volontari.* Ecco che si presenta la prima vera fase di azione del ciclo del fundraising, dopo ben tre fasi di pura pianificazione che avranno comunque già coinvolto il direttivo dell'organizzazione e qualche volontario impegnato nell'ufficio di fundraising con l'obiettivo di coinvolgere e stimolare poi gli altri volontari. L'efficacia dell'attività di fundraising effettuata da volontari è decisamente maggiore se è partita dalla sollecitazione di un altro volontario, principalmente in un incontro face to face. Il segreto sta nel motivare e preparare alcuni volontari al fundraising nelle fasi di pianificazione, per poi affidare loro il compito di sollecitare e trasmettere la loro motivazione agli altri volontari, in una sorta di passaggio a cascata dei principi del documento di Buona Causa, fondamentale per ogni fundraiser. Perché una campagna di raccolta fondi dia i frutti attesi è di fondamentale importanza che i volontari siano costantemente aggiornati e coinvolti nei

⁵ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, 2012, pag. 113.

programmi dell'organo direttivo e che si riaffermino costantemente i principi del documento di Buona Causa. Non si dimentichi che gli stessi volontari spesso sono donatori della stessa organizzazione e pertanto non solo contribuiscono a raccogliere donazioni, ma donano essi stessi.

5. *Pianificazione/azione: convalidare il Documento Buona Causa.* Il Documento di Buona Causa è la giustificazione della raccolta fondi e si concretizza in un piano di lavoro con tutti gli step necessari alla realizzazione della mission dell'ente del Terzo Settore. Si definisce il fabbisogno a lungo termine e lo si scompone in fabbisogni annuali: questi dati numerici saranno la base per la definizione dei piani programmatici annuali contenenti obiettivi, risorse e strumenti per attuare i servizi ed i progetti previsti. Di pari passo si definirà la programmazione finanziaria, con le previsioni di entrate e uscita e le modalità e caratteristiche del reperimento dei fondi necessari al piano programmatico.

Un buon Documento di Buona Causa vede la partecipazione dei volontari, dei vari componenti del direttivo, di donatori di portata significativa per l'organizzazione e dei volontari più trainanti e determinanti per la raccolta fondi dell'ente. Il documento spazia dal fabbisogno annuale a quello a lungo termine e sancisce i principi e gli obiettivi strategici e operativi della futura attività di fundraising.

6. *Pianificazione: definire gli obiettivi operativi.* Per il sesto punto si rientra in una dimensione di pianificazione, per la definizione degli obiettivi operativi. La mission viene tradotta in azioni misurabili e strutturate in piani che portano a dei risultati visibili e concreti, legati ai bisogni che l'organizzazione intende soddisfare. La mission spiega la motivazione per cui soddisfare un'esigenza sociale, mentre gli obiettivi operativi ne suggeriscono il metodo per raggiungere questo soddisfacimento. In questa fase va fatta molta attenzione a non scivolare in obiettivi poco raggiungibili ed anacronistici: l'operatività richiede senso di realtà e raggiungibilità, altrimenti il fundraising perde di credibilità agli occhi del mercato.

7. *Pianificazione: Valutare i mercati della donazione.* Questa fase è utile a conoscere i propri donatori e ad elaborare strategie che tengano conto della loro capacità e volontà di sostenere un determinato caso. Le persone fisiche, le aziende profit, le associazioni, gli enti pubblici e le fondazioni rappresentano comunemente i donatori più probabili. Compito del fundraiser sarà prevedere e pianificare una base di fundraising il più diversificata possibile, in modo che l'organizzazione possa poi arrivare al bacino di potenziali elargizioni nel modo più adeguato ed efficace possibile. Perché ciò avvenga bisognerà quantificare e

qualificare con un approccio opportunistico la capacità di donazione dei vari potenziali sostenitori.

I tecnici della raccolta fondi hanno messo appunto degli strumenti per individuare i potenziali donatori e la loro capacità di donazione, in modo da rendere il fundraising un processo sempre più scientifico e affinato. Innanzitutto si parte dalla segmentazione del bacino dei potenziali donatori: vengono classificati in base alla vicinanza per il caso, alla predisposizione a donare e alla possibilità per l'organizzazione di contattarli e raggiungerli. Effettuata questa operazione, il passo successivo saranno le tecniche di comunicazione: per ogni target di donatore verranno, infatti, analizzate le caratteristiche ed individuate le strategie per una comunicazione efficace ed efficiente.

Un'organizzazione non profit che miri a un fundraising di rispetto possiede un database costantemente aggiornato, facile da consultare, accessibile e ben organizzato. È importante, infatti, che si possano recuperare i recapiti ed i dati delle donazioni già ricevute in precedenza e che si registrino le informazioni sui potenziali donatori, sia per sollecitarli alla donazione sia per poterli ringraziare e gratificare per il sostegno in tempi rapidi. Anche questo contribuisce a fidelizzare il proprio donatore.

8. *Pianificazione: selezionare gli strumenti di fundraising.* Il ciclo del fundraising passa anche attraverso la scelta dello strumento più adeguato alla propria campagna: la selezione terrà conto delle caratteristiche dei propri potenziali donatori, del proprio caso, ma anche delle risorse umane e finanziarie di cui si dispone. Gli strumenti più utilizzati per la raccolta di donazioni sono il mailing, il telemarketing sociale, l'organizzazione di eventi, incentivi, richiesta di grant, sollecitazioni personalizzate, iniziative di ringraziamento, e-mail e siti Internet.
9. *Pianificazione: individuare eventuali fonti di donazioni.* A questo punto si procede con la raffinazione della precedente analisi del mercato e si costituiscono delle liste con i potenziali donatori, suddivisi per natura giuridica e cioè persone fisiche, aziende profit, fondazioni, ecc. È importante che si individuino dei potenziali donatori per ogni categoria, per assicurare la diversificazione del bacino di mercato e tentare varie strategie.
10. *Pianificazione: preparare un piano generale di sviluppo del fundraising.*

Un buon piano di fundraising prevede al suo interno anche delle azioni e degli strumenti di miglioramento e sviluppo: quando viene redatto, infatti, i fundraisers chiedono il contributo dei volontari per avere una valutazione da una prospettiva diversa e per ottenere suggerimenti e margini di miglioramento e approfondimento, ma cercano anche di

prevedere delle fasi di verifica e monitoraggio che possano portare a delle modifiche strutturali in termini di miglioramento. In quest'ottica il piano di fundraising diventa anche uno strumento elastico di management e di miglioramento continuo.

11. *Pianificazione: proporre il piano di comunicazione.* Il fundraising è un processo che si basa su una doppia comunicazione: razionale da un lato, perché si basa su dati e informazioni che parlano alla ragione ed emozionale dall'altro, perché caratterizzata da sentimenti ed aspettative che colpiscono prevalentemente la sensibilità affettiva di una persona. Un buon approccio di fundraising tiene conto di entrambi questi aspetti e cerca di fornire numeri e concetti, stimolando interesse ed emozione per il caso nel potenziale donatore.
12. *Azione: attivare i volontari.* La sollecitazione per eccellenza è quella effettuata da un volontario stesso, impegnato e motivato: richiedere donazioni personalmente per un'organizzazione non profit a cui già si dedicano tempo ed energie è un motore che non ha pari in termini di efficacia.
13. *Azione: sollecitare le donazioni.* La sollecitazione delle donazioni è una fase che vede in prima linea il fundraiser e i donatori dell'organizzazione, in quanto il contatto face to face con il potenziale donatore, unito all'esempio concreto di una persona che già sostiene l'ente, che personalmente contribuisce alla sua crescita, che conosce dettagliatamente la buona causa e che può riportare le varie fasi pratiche della donazione effettiva è molto più efficace di strumenti più complessi e che spesso risultano essere anche più costosi.
14. *Punto strategico: dimostrare un'amministrazione etica di quanto ricevuto e rinnovo delle donazioni.* La trasparenza è uno dei principi saldi della raccolta fondi: se un'organizzazione non dimostra eticità e accuratezza nell'amministrazione e un buon grado di accountability rischia di perdere la propria credibilità e quindi i propri donatori, ma c'è anche un altro aspetto che può mettere a rischio nuove donazioni e cioè la mancanza di gratitudine e riconoscimento dei propri sostenitori. Ogni ente non profit che si rispetti deve pertanto prevedere delle forme di ringraziamento che contribuiscano a saldare il rapporto con i propri sostenitori.

Accanto al ciclo del fundraising si svolgono altre attività parallele che definiscono il ciclo del grant making. In questo processo si racchiudono tutte quelle azioni necessarie per selezionare e valutare i diversi progetti dell'organizzazione e per verificare l'impatto che i fondi destinati hanno avuto sulle persone.

Il ciclo di grant making si compone principalmente di tre fasi che vengono qui di seguito spiegate.

1. *Programmazione strategica.* Per prima cosa è necessario che l'organizzazione identifichi il problema, il bisogno che potrà soddisfare. In questa fase si esprimono le proprie priorità e la propria mission. Attraverso l'analisi di tutto il materiale riguardante il bisogno individuato su cui si vuole intervenire il personale coinvolto dovrà stilare un programma adeguato. Quest'ultimo deve prevedere in dettaglio le modalità di investimento e di spesa dei fondi raccolti.
2. *Implementazione del programma.* In questa fase si determina il personale coinvolto nel programma e si definiscono le modalità attraverso le quali verranno condivise le attività all'interno dell'azienda non profit. A questo punto il programma può essere implementato in base ai fondi attualmente disponibili. Il personale dedicato al ciclo di grant making deve prevedere gli indicatori adeguati per informare il consiglio direttivo circa l'andamento qualitativo e quantitativo del progetto. Durante l'implementazione, infatti, è previsto un continuo monitoraggio che permette la valutazione del programma.
3. *Misura dell'impatto.* La chiusura del ciclo avviene attraverso la valutazione, sia in termini economici che in termini qualitativi, dei risultati ottenuti, ossia la verifica della capacità dell'ente di aver soddisfatto il bisogno previsto durante la fase di programmazione. Questa fase, inoltre, comporta una serie di decisioni sul futuro del programma: la sua continuazione, modifica oppure chiusura.

Il ciclo del fundraising e del grant making rappresentano le principali attività di un ente del Terzo Settore; è necessario che ci sia integrazione fra di loro per poter operare nel modo più efficiente possibile. Questo avviene specialmente in due fasi del ciclo del grant making: la fase di implementazione del programma e della misura dell'impatto.

Nel primo caso, per implementare il programma, è necessario avere a disposizione adeguati fondi. Questo avviene se il ciclo del fundraising viene portato correttamente a termine dal personale coinvolto.

Nell'ultima fase l'integrazione avviene grazie all'accountability. Infatti, "solo una seria valutazione dei programmi svolta all'interno del ciclo del grant making rende possibile, da parte dei fundraiser, una corretta e trasparente comunicazione dei risultati ottenuti dall'azienda non profit grazie alle donazioni elargite dai propri sostenitori."⁶

⁶ Valerio Melandri, Francesco Santini, in *L'integrazione tra ciclo del fundraising e ciclo del "grant making"*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 4, anno 2006

Paragrafo 2: Definire la vision e la mission

“Il concetto di visione può essere definito in termini di “ciò che vorremmo dell’azienda per il futuro” e costituisce la base di individuazione degli elementi che dovranno contraddistinguere il divenire dell’azienda nel tempo ed orientarne l’adattamento (spesso inteso in termini proattivi) ai cambiamenti all’evoluzione del contesto ambientale di riferimento.”⁷

La vision è l’enunciazione di ciò che l’organizzazione vuole per il futuro ed identifica gli elementi caratterizzanti l’organizzazione.

La vision è un fattore particolarmente importante all’interno del sistema. In assenza di visione, infatti, la definizione della strategia può essere un’attività ancora più complessa e la formazione del budget diventa più difficile da stabilire.

“Il termine visione evoca qualcosa di grande o di mistico, ma la finalità a cui tende la sua creazione è sovente un’indicazione semplice e concreta.”⁸

La vision deriva da una profonda analisi dell’organizzazione in almeno cinque caratteristiche:

1. Descrivere la mission dell’organizzazione

“La dichiarazione di mission è un’affermazione filosofica riguardante le esigenze umane e sociali a cui fa fronte un’azienda non profit: spiega la ragione di esistenza dell’azienda non profit e costituisce una dichiarazione dei valori in cui crede e intorno a cui ruota tutto il suo operato. Presentando i valori dell’azienda non profit, la dichiarazione di mission suscita la consapevolezza di chi legge o ascolta, permettendo di capire meglio perché l’azienda non profit esiste.”⁹

La mission deve quindi definire il motivo per cui l’azienda non profit opera nel settore prescelto, mentre la descrizione di *che cosa fa l’azienda* è un argomento che viene discusso in fase di elaborazione degli obiettivi strategici. Uno dei modi per verificare la correttezza della mission è quello di verificare nella sua dichiarazione la presenza di verbi, declinati all’infinito, che riguardano azioni. I verbi che indicano il *fare* dell’azienda non profit, infatti, sono caratterizzanti gli obiettivi strategici.

La mission deve avere le seguenti caratteristiche: essere fattibile e distintiva, ispirare motivazione.

Fattibile: mission che non tengono conto delle reali potenzialità dell’azienda non profit creano confusione tra il personale coinvolto. I membri dell’organizzazione, infatti, “devono poter credere nell’attuabilità della missione, se devono fornire il proprio sostegno.

⁷ Andrea Francesconi, in *Comunicare il valore dell’azienda non profit*, Cedam, 2007, pag. 69

⁸ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 53

⁹ Timothy L. Seiler, in *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 31

Un'istituzione dovrebbe sempre puntare in alto, ma non così in alto da generare scetticismo in quanti ne sostengono l'attività.”¹⁰

Distintiva: come accade per le aziende profit, anche per il non profit è necessario che l'azienda si distingua dal resto del mercato cercando di evidenziare la propria personalità. La personalità distintiva deve essere chiaramente espressa nella mission in quanto rappresenta la linea guida per l'intera organizzazione e permette di distinguersi dalle altre aziende, in altre parole attrae più persone e le mantiene fedeli nel tempo.

Ispirare motivazione: il personale retribuito e volontario che opera nell'azienda non profit devono sentirsi parte di un'organizzazione che conta, devono quindi trovare la motivazione e gli stimoli adeguati, ricercando nella mission un arricchimento personale.

La mission, anche se costituisce la componente più breve del processo di pianificazione, rappresenta un momento delicato perché deve ottenere l'accordo di tutti i costituenti sul testo definitivo.

La mission, infatti, dichiara in modo esplicito e sintetico i valori fondamentali dell'azienda non profit: i potenziali donatori devono essere nelle condizioni di capire subito in quale direzione si muove l'azienda, in che cosa crede e quali sono i suoi valori per verificare se sono da loro condivisi. Il potenziale donatore può diventare un donatore effettivo quando riesce a riconoscere, attraverso una mission chiara ed efficace, quale azienda non profit rispecchia al meglio i propri principi e valori.

“Obiettivo di qualunque organizzazione non profit è, o almeno dovrebbe essere, quello di migliorare la società. E la mission di un'organizzazione è l'esplicitazione concreta di come questa affermazione debba svolgersi. Le organizzazioni non profit esistono in funzione della loro mission, esistono per trasformare la realtà, individuare cose che non funzionano e cambiarle in cose che funzionano.”¹¹

All'interno dell'organizzazione ci deve essere l'accettazione dei valori espressi nella mission, questo comporta la discussione dei punti di disaccordo e la ricerca del consenso da parte di tutti i membri.

Il compito del fundraiser è quello di verificare l'esistenza della mission e, se non esiste, di crearla e discuterla assieme ai membri dell'organizzazione.

La mission deve contenere:

- la competenza dell'organizzazione;
- i bisogni e le opportunità esterni;

¹⁰ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, in *Marketing per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 81

¹¹ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pagg. 55-56

- l'impegno a raggiungere lo scopo.

La formulazione della mission avviene seguendo quattro fasi a cui partecipano i membri dell'organizzazione:

1. definire il valore principale in cui crede l'azienda non profit;
2. descrivere le condizioni che impediscono a questo valore di affermarsi;
3. spiegare brevemente cosa occorre fare per risolvere il problema;
4. dichiarare che l'azienda non profit fa del suo meglio per risolvere il problema ed è in grado di intraprendere la soluzione enunciata al punto tre.

Uno dei metodi utilizzati per elaborare efficacemente la dichiarazione di mission è chiamato *onion test* e deriva dalla Fundraising School del Center on Philanthropy dell'Università dell'Indiana.¹²

Questo metodo viene utilizzato in prima battuta per identificare i valori fondamentali dell'organizzazione. Il metodo viene definito "a cipolla" perché si immagina che la dichiarazione di mission sia suddivisa in vari strati e al centro si trovino i valori. I membri devono quindi enunciare la propria idea di mission dell'organizzazione e ad ogni dichiarazione di verbi come, ad esempio, "fornire", "servire", "fare", "servire", ci si chiede "perché?" passando così allo strato successivo fino ad arrivare al cuore della mission. Questo metodo parte quindi da quello che l'azienda fa per arrivare ai suoi valori fondamentali.

"Spesso gli stessi fundraiser rimangono molto sorpresi di aver lasciato implicito un valore in cui credono fortemente: solo quando, dopo aver "sfogliato" tutti i vari strati, arrivano a dichiarare che l'azienda si comporta in un certo modo perché "crede che tutte le persone abbiano gli stessi diritti", "debbano poter studiare" o "debbano avere di che nutrirsi" si rendono conto di che cosa è davvero una dichiarazione di mission."¹³

La mission non è una dichiarazione statica, deve quindi essere periodicamente rivista e discussa per continuare a migliorarla e per renderla sempre più coinvolgente in modo da suscitare sempre più interesse e coinvolgimento dai potenziali donatori.

2. *analizzare il cliente nella sua complessità*

Nelle organizzazioni non profit viene spesso utilizzato i termini "riceventi" o "utenti" per definire quei soggetti che l'organizzazione ha deciso di servire. Si ritiene opportuno, invece, definire tali soggetti con il termine clienti per pensare in modo diverso, ossia spostare l'accento dal cliente, inteso come un semplice ricevente del servizio, al cliente inteso come

¹² Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, pag. 118.

¹³ Timothy L. Seiler, in *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 36

soggetto che valuta il servizio dell'organizzazione ed ha quindi il diritto di esserne soddisfatto o insoddisfatto.

Utilizzando questo significato del termine si possono identificare in un'organizzazione diverse tipologie di clienti che vengono considerate come gruppi di persone da soddisfare. Con questa accezione del termine non ci si riferisce solamente agli utenti dell'azienda non profit, bensì si includono tutte le persone che hanno degli interessi nei confronti dell'organizzazione. Quest'ultima deve quindi essere in grado di distinguere i diversi interessi, ossia le diverse tipologie di clienti, deve capire quale segmento considera rilevante la mission ed, infine, quali sono le competenze e le risorse dell'organizzazione adeguate per soddisfare i bisogni dei vari gruppi.

Ogni tipologia di cliente comprende un gruppo di soggetti accumulati dallo stesso interesse, per l'organizzazione è necessaria una strategia che riesca ad individuare questi diversi interessi per poter soddisfare al meglio i diversi clienti. Per il volontario, infatti, diventa importante per la propria soddisfazione l'esecuzione di un servizio di qualità; per il donatore, invece, è importante che il denaro da loro donato venga utilizzato in modo efficace ed efficiente, l'organizzazione, quindi, non deve solo “fare del bene”, ma deve anche “farlo bene”.

L'organizzazione non profit, soprattutto quando cerca di soddisfare il donatore, non deve mai perdere di vista la propria mission altrimenti nel lungo periodo rischia di perdere la fiducia dei propri donatori. L'organizzazione deve quindi selezionare i propri donatori, rifiutando le donazioni provenienti da soggetti che non sono in linea con i valori enunciati nella mission¹⁴. Il donatore diventa un partner dell'organizzazione e quest'ultima diviene l'amministratore fiduciario del denaro donato; il donatore si fida dell'organizzazione e questo è uno dei patrimoni più importanti dell'organizzazione che deve mantenere nel tempo.

3. determinare ciò che il cliente considera un valore

L'organizzazione, dopo aver esaminato i vari gruppi di clienti, deve preoccuparsi del valore dell'organizzazione non profit che ogni gruppo ricerca. Questa fase risulta complessa perché solitamente le aziende non profit si concentrano sui bisogni che vorrebbero soddisfare, ma non riconoscono quali di questi bisogni sono importanti per i clienti. L'organizzazione, per cercare di riconoscere i valori per i clienti, fa delle ipotesi basate su una propria

¹⁴ Esistono delle aziende profit che offrono delle donazioni o delle sponsorizzazioni alle aziende non profit per migliorare la propria reputazione tra il pubblico (ad esempio le marche di sigarette). Le offerte sono molto alte e diventano, quindi, un finanziamento cospicuo per le aziende non profit.

interpretazione, senza considerare che i clienti si comportano a seconda delle proprie esigenze e della propria situazione.

Il metodo più semplice ed efficace per determinare i valori è quello di chiedere ai vari gruppi che importanza danno alle varie attività dell'azienda non profit; solo attraverso l'identificazione del valore di ciascun gruppo si possono determinare gli obiettivi basati sui rispettivi bisogni, ossia è possibile effettuare una programmazione di successo.

4. indicare i risultati ottenuti

“La tendenza a vincolare i finanziamenti e le donazioni a progetti sociali che offrano risultati certi è uno dei più profondi stravolgimenti che il mondo non profit deve affrontare perché nei prossimi anni non si parlerà più di bisogno delle organizzazioni non profit, ma sempre più di risultati ottenuti. Se vorranno sopravvivere, le organizzazioni dovranno concentrarsi sulle performance.”¹⁵

A differenza delle aziende profit, infatti, le organizzazioni non profit non considerano prioritarie le proprie performance e i propri risultati. Il profitto è considerato un indicatore di sintesi della gestione dei costi e ricavi da parte delle imprese profit, ma questo non è possibile nelle aziende non profit perché l'eterogeneità dei fini e la loro peculiarità difficilmente possono essere riassunte in un unico dato quantitativo.

Il risultato d'esercizio, comunque, segnala solo l'esistenza di un equilibrio della gestione economica dell'organizzazione, mentre non indica se sono stati raggiunti gli obiettivi istituzionali e con quale grado di efficacia ed efficienza.

Nel Terzo Settore esiste l'errata opinione che l'aspetto economico della gestione non abbia rilievo, quindi viene semplicemente considerato come un succedersi di entrate e uscite monetarie. Inoltre, le organizzazioni hanno la tendenza a sottovalutare i risultati in quanto si considera un risultato il semplice fatto di operare per il bene comune. Si ritiene opportuno che le aziende non profit si attivino per valutare i risultati sia a livello quantitativo che a livello qualitativo ricercando i giusti indicatori che rispondano a queste esigenze.

L'organizzazione che indica in modo chiaro e preciso i propri risultati riesce ad acquisire fiducia nel donatore.

5. indicare i programmi futuri e le priorità d'azione.

L'organizzazione è un ente in continuo movimento, la mission e gli obiettivi strategici le permettono di definire la direzione verso cui muoversi ed evolversi.

¹⁵ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 70

L'azienda non profit deve tenere presente che i suoi risultati si definiscono sempre fuori dai suoi confini; è quindi necessario conoscere le opinioni dei propri clienti per capire se le attività intraprese sono corrette e coerenti con la mission fissata.

I bisogni sociali che necessitano di programmi da parte del Terzo Settore sono tanti e in continua evoluzione: l'organizzazione non può farsi carico di più bisogni contemporaneamente perché rischia di non sfruttare al massimo le proprie risorse. Si ritiene opportuno che l'azienda non profit si concentri su pochi bisogni; l'ente deve prendere coscienza delle proprie competenze e in base a queste prendere le corrette decisioni.

La vision non deve essere intesa come una mera dichiarazione di fantasia, ma racchiude in sé la prospettiva per la quale un'organizzazione è stata creata, determina l'immagine del futuro e il motivo per cui si debba lottare per creare quel futuro. La vision deve quindi essere: motivante, ispirante, sostenibile e guida per i membri dell'organizzazione.

In un processo di fundraising, una buona visione serve fundamentalmente a tre scopi importanti:¹⁶

1. semplifica le decisioni da prendere durante il processo di fundraising in quanto una buona visione indica la direzione verso cui deve muoversi l'organizzazione e chiarisce la posizione dell'organizzazione che deve raggiungere nel tempo;
2. è motivante per le persone per muoversi nella giusta direzione, soprattutto nelle prime fasi del processo che sono le più difficoltose;
3. permette una coordinazione efficace e rapida delle azioni di molte persone in quanto contribuisce ad allineare i diversi individui. Grazie a questa caratteristica i costi del coordinamento del personale, sia retribuito che volontario, si riducono dato che tutto il personale può immaginare da solo che cosa fare, senza consultarsi continuamente. Senza una buona visione, infatti, gli individui tra loro interdipendenti possono trovarsi continuamente in conflitto e questo crea un rallentamento dell'intero processo di fundraising.

¹⁶ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pagg. 54-55

Paragrafo 3: Il Documento di Buona Causa

La buona causa è la riformulazione della mission in modo da far emergere i concetti che sono rilevanti per la società; deve rispondere alla seguente domanda: “perché qualcuno dovrebbe darmi una mano?”

La buona causa, assieme alla mission e alla vision, è il punto di partenza per poter definire tutto il processo di fundraising in quanto è fortemente collegata all'identità dell'organizzazione.

La buona causa rappresenta efficacemente l'impatto positivo che l'organizzazione crea nei confronti del pubblico; è quindi coerente con la mission ma si differenzia da quest'ultima poiché la mission è concentrata sull'organizzazione, mentre la buona causa è concentrata sugli altri. La buona causa definisce un valore creato per il pubblico e utilizza un linguaggio comprensibile a tutti, mentre la mission è molto ristretta e utilizza un linguaggio tecnico.

Il comitato di sviluppo è l'organo preposto per la redazione e revisione della buona causa; è una squadra di indirizzo per l'organizzazione, quindi è coinvolta direttamente ed opera ad un livello strategico.

Il coinvolgimento diretto indica che i membri del comitato abbiano un alto grado di responsabilità diretta, siano disponibili a dedicare molto tempo al fundraising in modo strutturato e continuativo, conoscano a fondo gli obiettivi dell'organizzazione e del fundraising.

Le decisioni del comitato di sviluppo avvengono a livello strategico, questo significa che sono orientate al medio termine (solitamente tre anni), chiariscono gli obiettivi istituzionali, sia a livello strategico che operativo, individuano i vincoli al fundraising e la sua struttura.

Solitamente il comitato di sviluppo è costituito dai seguenti membri

- uno o più rappresentanti del Consiglio di Amministrazione;
- l'organo direttivo;
- i responsabili delle varie aree organizzative;
- il responsabile della raccolta fondi;
- gli eventuali consulenti esterni;
- eventuali volontari che l'organizzazione reputi utile coinvolgere.

Il compito principale del comitato di sviluppo, oltre a quello della redazione della buona causa e del relativo documento, è quello di analizzare il fabbisogno economico dell'organizzazione, preparare il piano di fundraising e di metterlo in opera.

Il comitato, inoltre, insieme alla Commissione Fundraising e all'Ufficio Fundraising, su richiesta dell'organizzazione non profit, deve:

- definire gli obiettivi strategici della raccolta fondi tenendo conto della strategia generale dell'organizzazione e in linea con il progetto economico prefissato;
- approvare il piano degli eventi speciali e la sua realizzazione;
- controllare ed eventualmente rivedere il ciclo delle donazioni annuali e valutare tutti i materiali relativi alle operazioni di mailing e di telemarketing sociale;
- gestire le sollecitazioni dei grandi donatori;
- identificare i potenziali donatori, contribuire alla loro classificazione e scegliere adeguate strategie di sollecitazione;
- redigere strategie per la donazione pianificata.

Il comitato solitamente segue quattro passi per definire la buona causa in modo da coinvolgere tutti i membri per la sua definizione e per far sì che venga da tutti condivisa:

1. si individuano le parole chiave che meglio descrivono l'attività dell'organizzazione;
2. si selezionano le parole più significative;
3. si crea una formulazione che comprenda le parole selezionate;
4. si testa la buona causa prima all'interno e poi all'esterno.

La buona causa è la base per poter redigere il Documento Buona Causa, il quale è definito come “un documento scritto che riassume e raccoglie una serie di informazioni utili per permettere all'organizzazione non profit di rappresentare sé di fronte ai propri pubblici interessi.”¹⁷

Questo documento, attraverso continue personalizzazioni, diventa un utile strumento informativo per il potenziale donatore e viene utilizzato dai vari membri e consulenti come linea guida per la redazione di tutto il materiale promozionale e divulgativo dell'organizzazione.

Il documento buona causa è scritto da una sola persona, in genere il responsabile della raccolta fondi; prima di essere redatto, però; è buona norma tenere conto di vari contributi del personale sia retribuito che volontario:

- intervistare i più importanti leader dell'organizzazione;
- raccogliere il materiale promozionale distribuito nei vari anni sia dall'organizzazione che da altre aziende non profit operanti sullo stesso settore;

¹⁷ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 82

- sintetizzare il materiale e redigere una prima bozza del documento da sottoporre ai leader dell'organizzazione e raccogliere idee e suggerimenti;
- preparare una bozza definitiva per l'approvazione finale.

Il Documento Buona Causa deve essere compreso da tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione, in particolare quelli che rappresentano l'organizzazione agli occhi dei potenziali donatori; questi "rappresentanti" devono comunicare in modo persuasivo il documento ai potenziali donatori per convincerli a diventare donatori effettivi.

Il Documento Buona Causa si suddivide in due parti: il documento stesso, utilizzato per uso interno, e la documentazione promozionale che comunica la buona causa al pubblico. Il Documento Buona Causa fornisce, quindi, una serie di informazioni su tutto quello che un potenziale donatore potrebbe aver bisogno o desiderio di sapere sull'organizzazione.

Le componenti principali del documento sono le seguenti:

1. *Mission*: il *perché* l'azienda non profit esiste, per ulteriori approfondimenti vedere il paragrafo 2 di questo capitolo.
2. *Obiettivi strategici*: rispondono alla domanda "*che bisogni serve l'organizzazione?*", verranno approfonditi nel successivo paragrafo.
3. *Obiettivi operativi*: rispondono alla domanda "*in che modo si risolveranno le sfide che si voglio affrontare?*", verranno approfonditi nel successivo paragrafo.
4. *Programmi e servizi*: descrizione dettagliata delle modalità attraverso cui l'organizzazione persegue gli obiettivi operativi per raggiungere la mission. I potenziali donatori vogliono sapere a chi giova l'operato dell'organizzazione; è importante, quindi, esaminare i vari servizi materialmente offerti e cercare di descriverli al pubblico attraverso la narrazione della storia dei beneficiari. I donatori, infatti, sono molto sensibili alla narrazione di storie vere e "rispondono meglio alle richieste di donazioni in cui si parla di persone vere, perché il racconto dà un volto umano ai programmi e ai servizi che vengono offerti."¹⁸
5. *Organi di governo*: in questa sezione si descrive come viene eletto e nominato l'organo direttivo e i suoi regolamenti, come rappresenta la comunità e la popolazione nei servizi erogati. L'organo direttivo rappresenta per i potenziali donatori una fonte informativa sulla natura e sulla qualità dell'organizzazione, ecco perché ha un ruolo importante per ottenere donazioni. Innanzitutto è necessario descrivere il metodo attraverso il quale vengono selezionati i membri dell'organo direttivo: questo punto

¹⁸ Timothy L. Seiler, in *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 49

diventa delicato nel caso in cui l'elezione avvenga per nomina "politica" perché può risultare sgradita al pubblico. Si ritiene che sia importante non nascondere tale nomina, bensì si dovrebbe spiegare il motivo di questa scelta (ad esempio per garantire la rappresentanza di alcune regioni geografiche).

Definito il procedimento di nomina ed elezione dei membri è necessario spiegare in che modo l'organo direttivo rappresenti le fasce della popolazione a cui si rivolge l'organizzazione. I donatori verificano sempre più l'adeguatezza dei membri con il pubblico di riferimento; per questo motivo è importante che l'organizzazione conosca a fondo il proprio pubblico per poter confrontare le loro caratteristiche con quelle del consiglio di amministrazione.

In questa sezione è utile esporre le qualità che devono avere i membri dell'organo direttivo: questi, infatti, devono intrattenere dei rapporti significativi con ambienti dinamici e in continua evoluzione, è indispensabile quindi che le persone abbiano un forte carisma e siano ben conosciute dal pubblico di riferimento.

Un altro punto importante nella sezione dedicata alla governance è la descrizione delle funzioni dell'organo direttivo e l'enunciazione del piano per il monitoraggio, la valutazione e la fidelizzazione dell'organo direttivo.

6. *Personale*: determina la composizione del personale, sia retribuito che volontario, per un'efficace erogazione dei servizi. Questa sezione rivela il grado di competenza e di professionalità dell'organizzazione, è importante quindi inserire le qualifiche del personale operante all'interno dell'azienda non profit e l'organigramma che illustra la struttura e il funzionamento del personale. Attraverso questi due strumenti il donatore è in grado di capire se l'azienda non profit abbia al suo interno le giuste competenze e qualità per poter erogare il servizio in modo efficace.
7. *Strutture o meccanismi di erogazione dei servizi*: descrizione dell'ambiente e delle norme utilizzate per realizzare il programma. In questa sezione si spiega le modalità di fruizione dei programmi e dei servizi per dimostrare la loro convenienza ed accessibilità; la facilità con cui si accede alla sede dell'azienda non profit oppure la sua capacità di avere servizi di mobilità avranno un impatto positivo sul donatore, tutto deve comunque essere relazionato al tipo di programma e servizio offerto;
8. *Finanze*: esposizione in modo chiaro e con l'aiuto di grafici dell'andamento dell'organizzazione e il modo in cui l'organizzazione acquisisce e spende le proprie risorse finanziarie.

9. *Pianificazione, sviluppo e valutazione dell'organizzazione*: descrizione dei processi a breve e lungo termine utilizzati dall'organizzazione e valutazione dei programmi già attuati. Inserire i documenti riguardanti la pianificazione e la valutazione aiuta a creare fiducia nei donatori, si dimostra infatti di avere a cuore il problema dell'accountability.
10. *Storia della nascita e della crescita dell'organizzazione*: breve descrizione di come e perché l'associazione è nata, indicando chi l'ha formata e quali sono stati i risultati ottenuti. In questa sezione è utile concentrarsi sulle persone e le personalità che hanno reso possibili i successi dell'azienda non profit e tralasciare un elenco di date e di fatti perché il donatore non dà a questi dati nessuna importanza ai fini del suo contributo economico. Il donatore, infatti, si concentra sui successi narrati attraverso storie vere, riconosce quali esigenze sociali l'organizzazione è riuscita a soddisfare in passato e quindi si convince che l'azienda non profit possiede le capacità per raggiungere gli obiettivi strategici che si è data per il futuro.

Il documento buona causa così redatto raccoglie i tratti fondamentali dell'organizzazione, diventa quindi la base per tutte le comunicazioni: il copywriter lo utilizzerà per realizzare il testo dei manifesti o delle lettere per richiedere donazioni, il grafico per definire l'immagine dell'azienda non profit, il responsabile del telemarketing per redigere la scheda guida della telefonata.

Il documento buona causa deve essere redatto in modo preciso e accurato per cogliere l'attenzione del potenziale donatore. Attirare l'attenzione, infatti, è diventato al giorno d'oggi un problema: ogni individuo è soggetto a una miriade di messaggi pubblicitari di ogni tipo e categoria.

Le persone, inconsciamente, hanno sviluppato una soglia di attenzione selettiva per difendersi dall'eccesso di informazione che caratterizza la nostra epoca. Questo muro permette di non considerare i messaggi che non riescono a oltrepassarlo.

In questo ambiente l'ente del Terzo Settore deve cercare di “giungere a un'immagine, a un messaggio, che attragga l'attenzione del potenziale donatore, superando la sua personale soglia di percezione selettiva.”¹⁹

¹⁹ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 93

Paragrafo 4: Definire gli obiettivi strategici e operativi

La strategia definisce la direzione verso la quale l'organizzazione vuole operare per risolvere i problemi indicati nella dichiarazione di mission. La strategia non definisce il modo per arrivare ad un determinato obiettivo, bensì indica dove tale obiettivo è collocato. Avere una strategia significa che l'organizzazione è in grado di effettuare delle scelte e di selezionare le linee d'azione adeguate. "La strategia sarà la proiezione del cambiamento in corso nell'ambito dell'organizzazione e delle nuove modalità di relazione con il pubblico, con i potenziali ed effettivi donatori".²⁰

Per le organizzazioni non profit esistono cinque tipologie di strategie ben distinte, ma ciascuna a suo modo efficaci:

Crescita: è caratterizzata dal dinamismo che richiede all'organizzazione. Questa tipologia di strategia viene utilizzata quando l'azienda non profit decide di raggiungere il maggior numero possibile di persone (più donatori, meno doni). Gli obiettivi definiti sono quindi ambiziosi, richiedono una leadership solida in grado di farsi carico del forte investimento iniziale di cui necessita. Gli strumenti principalmente utilizzati sono: il mailing di acquisizione, il face to face e il passaparola (principalmente per le organizzazioni che operano a livello locale).

Le difficoltà che si possono incontrare sono le seguenti:

- il forte investimento iniziale previsto comporta la quasi mancanza di attenzione a stimolare l'impegno dei donatori e a ricercare la visibilità, cioè per coltivare i rapporti con i media e con i personaggi famosi che possono aiutare ad innalzare il profilo dell'organizzazione;
- il ROI (return on investment) tende ad essere inizialmente molto basso dato che la maggior parte dei nuovi donatori non diventeranno donatori effettivi e, se lo diventano, erogano donazioni relativamente contenute;
- avere molti nuovi donatori comporta una difficoltà nella stabilità dei programmi di fundraising dato che non è possibile prevedere la redditività futura dei nuovi donatori, anzi, i ricavi netti subiranno delle forti fluttuazioni dovute ai costi elevati dovuti alle attività di fundraising di acquisizione.

Questo tipo di strategia viene principalmente utilizzata da organizzazioni non profit di nuova costituzione o che sono all'inizio della loro esperienza nel fundraising; da associazioni ambientaliste o per i diritti degli animali.

²⁰ Luciano Zanin, in *Il piano di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, 2012, pag. 53

Impegno: richiede un coinvolgimento attivo da parte dell'organizzazione, quindi per poter attuare questo tipo di strategia è necessaria la coesione di tutti i membri che operano all'interno dall'azienda non profit, dal consiglio direttivo al personale retribuito e volontario. È caratterizzato da programmi di fundraising mirati alla ricerca di nuovi volontari e da programmi che prevedono attività di lobbying attraverso il coinvolgimento diretto degli associati. Questa strategia viene quindi utilizzata dalle organizzazioni che hanno come mission il coinvolgimento del pubblico per ampliare le sue conoscenze su un determinato argomento (più volontari, meno donatori).

Gli strumenti principalmente utilizzati sono: la campagna associativa attraverso il mailing, il telemarketing sociale, newsletter, campagne di e-mailing; vengono inoltre utilizzati i social network.

Le difficoltà che si possono riscontrare sono le seguenti:

- far crescere il database dei donatori in tempi rapidi in quanto l'organizzazione è concentrata maggiormente sul reperimento dei volontari e quindi le risorse sono impegnate in questo campo; cercare donatori di tempo può essere motivo di allontanamento di quei donatori che vogliono limitarsi ad un contributo economico;
- la strategia di impegno prevede molte attività che si svolgono internamente all'organizzazione (come, per esempio, i servizi per gli associati), di questo ne risente la visibilità che invece richiede investimenti su attività esterne;
- l'efficienza viene raggiunta solo nel lungo periodo dato che investire sull'impegno richiede alti costi di fundraising a breve termine;
- come l'efficienza, anche la stabilità viene raggiunta solo nel lungo periodo perché si dedicano poche risorse (sia in termini monetari che in termini di tempo) alla sollecitazione dell'impegno da parte dei donatori e alla sensibilizzazione dei grandi donatori.

La strategia dell'impegno viene utilizzata in particolar modo dai musei e da tutte quelle organizzazioni non profit che si occupano della promozione delle arti e dei diritti civili; queste tipologie di aziende non profit, infatti, contengono nella loro mission la ricerca della partecipazione da parte di un vasto pubblico.

Visibilità: l'attributo principale di questa strategia è la popolarità, intesa come rendere familiare il marchio. La visibilità viene utilizzata quando la mission dell'organizzazione necessita del consenso e della notorietà offerti dalla società civile (più reputazione, più costi). L'opinione pubblica e il grande interesse pubblico sono quindi le caratteristiche principali

della visibilità, quest'ultima viene accentuata anche dalla ricerca di molti stakeholder. L'organizzazione deve possedere una forte e chiara identità di marca per poter attrarre l'attenzione del grande pubblico.

Gli strumenti utilizzati sono: le radio e le televisioni, gli eventi speciali, il cause related marketing²¹, le pubblicazioni, il sito internet, la presenza nei social network.

Le difficoltà che si possono riscontrare con questa tipologia di strategia sono le seguenti:

- la sollecitazione dell'impegno dei donatori diventa complicata perché la strategia di visibilità si rivolge ad un pubblico più vasto rispetto a quello costituito dai potenziali donatori a cui si potrebbe chiedere un impegno diretto all'interno dell'azienda non profit;
- la strategia di visibilità non è efficiente in termini economici, il ROI, infatti, è molto basso;
- la visibilità non permette la stabilità a breve termine, bensì può essere utilizzata come strategia di base per poi lanciare ulteriori attività di fundraising focalizzate sulla ricerca della stabilità dell'organizzazione.

Le aziende non profit che utilizzano la visibilità sono: organizzazioni non profit caratterizzate dalla ricerca medica e dagli aiuti di emergenza; queste realtà hanno inserito nella loro mission la ricerca della forte consapevolezza del pubblico, la visibilità del nome e delle attività dell'organizzazione.

Efficienza: richiede molta disponibilità di risorse da parte dell'azienda non profit dato che prevede una cospicua erogazione diretta di servizi (più doni, meno donatori). L'organizzazione deve prestare maggiore attenzione alla gestione dei costi e alla gestione delle attività interne e dei programmi di fundraising.

Gli strumenti utilizzati sono: le donazioni pianificate, le grandi donazioni, le donazioni delle fondazioni e delle imprese profit, le donazioni mensili, i finanziamenti provenienti da enti pubblici.

Le difficoltà che si possono incontrare sono le seguenti:

- poca attenzione alla sollecitazione dell'impegno dei donatori e alla visibilità dato che questo richiederebbe un aumento dei costi del fundraising;

²¹ Il cause related marketing è una collaborazione tra un'azienda e un'organizzazione non profit. Lo scopo principale dell'azienda è di migliorare la propria immagine, mentre quello dell'organizzazione non profit è di ricavarne un beneficio economico.

- si può raggiungere un basso grado di stabilità perché l'organizzazione si concentra solo sulle azioni di fundraising che risultano efficienti dal punto di vista economico.

Le aziende non profit che utilizzano la strategia di efficienza sono: organizzazioni non profit esperte in materia di fundraising oppure organizzazioni non profit che erogano servizi alle persone; la mission di queste aziende è centrata sull'attenzione all'efficienza, economicità ed efficacia.

Stabilità: questa strategia richiede delle solide basi economiche e prevede che i valori di riferimento e i bisogni sociali di cui l'organizzazione si occupa rimangano immutati nel tempo; l'azienda non profit deve essere consapevole che questo tipo di strategia richiede molto tempo perché arrivino i primi risultati. Le organizzazioni che prevedono nella loro mission una prospettiva a lungo termine trovano molti vantaggi nell'utilizzare la strategia di stabilità (più diversificazione, più costi).

Gli strumenti utilizzati sono molto diversificati per poter raggiungere le varie tipologie di potenziali donatori.

Le difficoltà che si possono trovare sono:

- livelli ottimali di visibilità richiedono molti investimenti, il programma di fundraising previsto per la strategia di stabilità, però, prevede un bilanciamento delle risorse per tutti gli aspetti dell'organizzazione non profit;
- gli strumenti utilizzati sono diversificati, quindi risulta difficile ottenere il massimo grado di efficienza che prevede, invece, la selezione degli strumenti in base alla loro efficienza.

Le organizzazioni che utilizzano questo tipo di strategie sono principalmente università e scuole, case di riposo, fondazioni sanitarie; queste realtà hanno bisogno di riserve di cassa e di un conto economico adeguato alle varie attività dato che hanno delle prospettive a lungo termine.

Ogni strategia precedentemente spiegata ha delle difficoltà molto forti, si ritiene quindi opportuno collegare ad una strategia cosiddetta primaria una strategia secondaria, in modo da limitare gli svantaggi di entrambe. "L'organizzazione non profit deve concentrare l'allocazione delle sue risorse su una strategia di fundraising primaria, ma sottoponendola al controllo e al monitoraggio di un'altra strategia secondaria: in un certo senso è come se la seconda rafforzasse la prima."²²

²² Luciano Zanin, in *Il piano di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, 2012, pag. 56

Le due strategie, quella primaria e quella secondaria, devono rispecchiare il preciso momento in cui si trova l'organizzazione; le strategie, infatti, hanno una scadenza e devono essere cambiate in base alla crescita e ai cambiamenti dell'organizzazione.

Dopo aver definito le due macro strategie, l'organizzazione deve entrare nello specifico della questione e definire gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi che permetteranno di raggiungere i risultati attesi.

Gli obiettivi strategici sono ambiziosi e non facilmente misurabili, illustrano ciò che l'azienda non profit mette in atto per concretizzare i suoi principi e valori enunciati nella dichiarazione di mission.

Nel Documento Buona Causa è importante descrivere in modo chiaro e preciso gli obiettivi strategici scelti affinché i potenziali donatori siano in grado di verificare le capacità di evoluzione nel tempo dell'organizzazione.

Gli obiettivi operativi derivano da quelli strategici, ma si distinguono da quest'ultimi per il grado di specificità e perché sono meno generali e ambiziosi. Gli obiettivi operativi, infatti, descrivono in modo dettagliato in che modo l'organizzazione intende raggiungere gli obiettivi strategici.

“Gli obiettivi operativi, secondo l'acronimo SMART, devono essere:

- Specifici;
- Misurabili;
- Avverabili (raggiungibili);
- Rilevanti;
- Temporalmente definiti (scadenze).”²³

Nel Documento Buona Causa gli obiettivi operativi servono al potenziale donatore per verificare se gli obiettivi strategici siano irrealistici, quindi potrebbe decidere di non donare per non disperdere inutilmente il proprio contributo. Gli obiettivi operativi definiscono il modus operandi dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi strategici, i potenziali donatori si rendono conto di come l'azienda non profit decide di risolvere i problemi sociali descritti negli obiettivi strategici.

²³ Timothy L. Seiler, in *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 43

Paragrafo 5: La gestione dei costi e ricavi

La gestione dei costi e ricavi da parte delle organizzazioni non profit è un argomento che richiede sempre più attenzione data la continua richiesta da parte del pubblico di accountability per i risultati che l'organizzazione raggiunge e la richiesta di indicatori della situazione economica capaci di descrivere i benefici apportati alla comunità.

L'informazione sul costo del fundraising risulta essere al secondo posto tra i principali fattori che influenzano la scelta se effettuare una donazione o meno da parte del pubblico.

Le organizzazioni si devono quindi attrezzare per avere una gestione economica efficiente e trasparente, sia per migliorare la coordinazione interna, sia per rispondere alle esigenze dell'opinione pubblica.

Per una gestione economica efficiente l'organizzazione deve iniziare con la redazione del budget che viene definito dopo aver deciso la mission, la buona causa, gli obiettivi strategici e operativi.

Esistono due attività distinte all'interno dell'azienda non profit che devono essere collegate tra di loro: le attività istituzionali e le attività di fundraising.

Le attività istituzionali comprendono tutti i programmi che discendono direttamente dalla mission e dagli obiettivi strategici di medio termine.

Le attività di fundraising, invece, dipendono dalla buona causa e dagli obiettivi strategici di fundraising di medio termine.

Tra i due versanti delle attività di un'organizzazione ci deve essere coerenza in quanto si influenzano a vicenda: mentre il versante istituzionale si preoccupa di agire e avviare programmi per rispondere ai bisogni sociali della comunità, il versante del fundraising fornisce le risorse finanziarie per poter sostenere le attività istituzionali.

La pianificazione del fabbisogno economico attraverso la gerarchia degli obiettivi permette all'organizzazione di chiarire alcuni aspetti critici. Molte volte all'interno dell'organizzazione c'è confusione sia sugli obiettivi prefissati sia sul reale fabbisogno economico che tali obiettivi richiedono.

Il collegamento tra i due aspetti dell'organizzazione (istituzionale e fundraising) è un momento in cui si chiariscono i dubbi e le perplessità del personale, sia retribuito che volontario. All'interno delle aziende non profit il personale che opera nelle attività istituzionali può avere un atteggiamento non collaborativo con il personale che si occupa di fundraising in quanto quest'ultimo aspetto viene considerato come un'attività collaterale all'organizzazione. Nella fase di pianificazione del fabbisogno economico questi

atteggiamenti negativi per l'organizzazione devono essere abbandonati e far emergere che il fundraising diventa efficace quando viene collegato alle esigenze concrete e specifiche delle attività istituzionali e diventa funzionale a quest'ultima.

Il fabbisogno economico derivante dai progetti determinati nel versante istituzionale diventa l'input per poter procedere con la pianificazione delle risorse finanziarie che il versante fundraising è in grado di raccogliere, sempre prestando attenzione alla coerenza tra i vari obiettivi.

Il fundraising in questa fase determina le varie campagne che verranno avviate nel corso dell'anno. "La campagna è un contenitore che ha una sua denominazione ed un suo target economico ed è costituita di tante attività distinte di raccolta fondi. La campagna è legata ad un caso esterno ben preciso".²⁴ Gli elementi caratterizzanti la campagna sono:

- tema;
- titolo;
- data di inizio e fine;
- obiettivo economico;
- slogan.

Questi elementi definiscono il quadro complessivo dentro il quale verranno avviate le varie attività di fundraising. Ogni attività viene strutturata per fasce di potenziali donatori, in modo da diversificare il più possibile il ventaglio delle proposte. Le varie attività vengono definite attraverso i seguenti aspetti:

- target (a quale pubblico si rivolge);
- location;
- obiettivo economico;
- data di inizio e fine;
- strumento principale di fundraising utilizzato (per esempio: telefono, lettera, internet, ecc...);
- idea di fundraising (ovvero il tipo di contenuto utilizzato);
- meccanismo di raccolta;
- budget;
- azioni rafforzative.

²⁴ Paolo Celli, in *Management e decision making per il fundraising*; Centrale Etica, 2011; pag. 127

Accanto alle attività di fundraising propriamente dette esistono delle attività definite COMP che sono di supporto e si sovrappongono alle prime; le COMP servono a preparare la raccolta fondi fornendo:

- **C**: contatti (preparazione del Data Base);
- **O**: occasioni (verifica di tutte le opportunità di incontro e di contatto);
- **M**: messaggi (preparazione di tutto ciò che serve alla comunicazione);
- **P**: piani (liste delle cose da fare giornaliere).

Dopo aver definito il budget necessario per ogni campagna e per ogni attività l'organizzazione è in grado di implementare il piano operativo di fundraising. Lo staff dedicato alle varie attività deve superare inizialmente alcuni ostacoli, quali:

- riduzione a task eseguibili (da complesso a semplice): gli incarichi devono essere definiti in modo chiaro, ovvero contenere indicazioni precise sul personale coinvolto, su come devono essere svolti e con quale tempistica;
- la distribuzione degli incarichi;
- la gestione del tempo;
- il controllo degli esiti.

L'organizzazione può utilizzare strumenti semplici per poter gestire le varie attività, quali, per esempio, il diagramma di Gantt e le schede report.

Gli strumenti e i metodi così definiti permettono all'organizzazione di utilizzare un approccio strategico e operativo nella gestione globale delle attività in quanto permette di definire in modo preciso il fabbisogno economico previsto e, quindi, prevedere una migliore allocazione delle risorse.

Una gestione economica e finanziaria basata sulla pianificazione e sulla definizione dei budget semplifica per l'organizzazione il reperimento delle informazioni economiche richieste dal pubblico. L'organizzazione, infatti, deve giustificare la richiesta di donazioni. Si ritiene opportuno che l'azienda non profit descriva in modo trasparente tutte le fonti da cui derivano i suoi ricavi e spieghi al pubblico che tali fonti non sono sufficienti per realizzare i programmi e per erogare i servizi necessari al raggiungimento della mission. Utilizzando sia grafici che elenchi numerici è necessario mettere in evidenza il gap tra i ricavi attuali e i costi dei programmi e dei servizi, indicando che tale gap può essere colmato grazie alle donazioni del pubblico che condivide con l'organizzazione i valori enunciati nella dichiarazione di mission.

Paragrafo 6: La valutazione del fundraising

“Ogni organizzazione che raccolga fondi deve sforzarsi continuamente di accrescere l’efficacia delle proprie strategie conducendo un’analisi dei risultati più recenti, in particolare di fronte a una crescente concorrenza sofisticata e alla scarsità di fondi disponibili.”²⁵

I risultati possono essere valutati sia a livello macro, ossia per l’intera attività di fundraising, sia a livello micro²⁶, valutando i risultati di ogni attività o di ogni strumento utilizzato.

A livello macro si utilizzano varie metodologie per valutare l’efficacia complessiva del fundraising:

Percentuale di raggiungimento dell’obiettivo. Attraverso l’analisi degli scostamenti dei risultati rispetto al budget definito è possibile osservare quanto vicino l’organizzazione è giunta all’obiettivo prefissato.

Composizione dei contributi. L’organizzazione deve valutare la composizione dei contributi ricevuti, esaminando due tendenze principali tenendo conto della seguente formula:

$$\text{Donazioni} = \text{ammontare medio} \times \text{numero dei donatori}$$

- *Ammontare medio*: in ogni segmento di donatori l’organizzazione cercherà di aumentare il valore del contributo medio. Si ritiene opportuno esaminare i valori medi di ogni segmento, stimare il contributo ottenibile in ogni classe di contribuzione e confrontarli con i risultati ottenuti. Questo permette di determinare quante risorse necessita ogni segmento per ottenere i contributi necessari.

- *Numero di donatori*: l’organizzazione deve controllare costantemente il numero dei donatori effettivi e relazionarlo con il numero di donatori potenziali per verificare la propria capacità di penetrazione. Per questa fase è importante utilizzare un database che riporti i dati rilevanti di ciascun donatore.

Attraverso questi dati è possibile avviare un processo di segmentazione dei donatori che permette al personale addetto al fundraising di personalizzare le comunicazioni, di confrontare i risultati tra i vari segmenti e decidere, infine, l’allocazione delle risorse più opportune per ciascun segmento di donatori.

“La segmentazione dei donatori è determinata da una serie di fattori: il donor life stage (lo status del donatore in un dato momento storico), il tipo di programma e le abitudini relative

²⁵ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, in *Marketing per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 307

²⁶ Il dettaglio della valutazione a livello micro verrà spiegata per ogni singolo strumento nei successivi capitoli

alle donazioni.”²⁷ Per le organizzazioni che possiedono database avanzati e capacità di analisi sofisticati è possibile utilizzare metodi statistici per la segmentazione, come, per esempio, la cluster analysis e il test chi-quadrato.

Le caratteristiche maggiormente utilizzate per l’identificazione dei segmenti sono le seguenti:

- Segmentazione per recenza: in base a quando è stata erogata l’ultima donazione. I donatori vengono quindi suddivisi in:
 - donatori nuovi: hanno erogato solo una donazione. L’obiettivo del fundraising è quello di trasformare il maggior numero di donatori nuovi in donatori attivi;
 - donatori persi: l’ultima donazione risale all’arco di tempo che va dai 19 ai 36 mesi precedenti. L’organizzazione deve cercare di riattivarli utilizzando gli strumenti più opportuni;
 - donatori inattivi: l’ultima donazione risale all’arco di tempo che va dai 37 ai 60 mesi precedenti;
 - donatori recuperati: le donazioni avvengono ad una distanza temporale di 19 mesi l’una dall’altra;
 - donatori riattivati: la donazione avviene a più di 37 mesi dall’ultima;
 - donatori rinnovati: donatori che erano attivi l’anno precedente e che hanno rinnovato la propria donazione;
 - donatori attivi: l’erogazione è avvenuta negli ultimi 18 mesi. Questo segmento può includere: donatori nuovi, donatori recuperati o riattivati, donatori correnti o rinnovati. Gli obiettivi principali di fundraising per questo segmento consistono nel massimizzare le elargizioni nel lungo termine e rinnovare il numero maggiori di donazioni;
 - donatori in occasione di: la donazione è avvenuta soltanto in occasione di un evento speciale a cui hanno partecipato o di cui sono stati promotori (come, per esempio, comunioni, battesimi, compleanni, ecc.).
- Segmentazione per frequenza. Si distinguono i seguenti gruppi:
 - donatori regolari annuali: donatori che hanno risposto ad una sollecitazione inviata dall’organizzazione;
 - donatori multipli annuali: l’erogazione da parte del donatore avviene in un periodo specifico, solitamente negli ultimi 12 mesi;

²⁷ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, pag. 336

- donatori pluriennali: donatori che danno contributi economici da diversi anni, generalmente donano consecutivamente per tre anni;
 - donatori regolari mensili o trimestrali: donatori che aderiscono ad un programma di donazione regolare, solitamente mensile o trimestrale. “Formare e coltivare un segmento di donatori regolare è un vantaggio per la maggior parte delle aziende non profit, poiché implica normalmente un aumento dei margini operativi lordi per donatore, una maggiore fedeltà dei donatori e un ricavo mensile fisso su cui contare.”²⁸ Questi fattori contribuiscono a generare un ROI molto elevato;
 - donatori una volta l’anno: i donatori hanno richiesto di essere contattati una volta sola l’anno.
- Segmentazione per periodo: alcune organizzazioni, accanto alle segmentazioni elencate precedentemente, utilizzano questa caratteristica per segmentare in base a quando viene effettuata la donazione (per esempio nel primo trimestre dell’anno, oppure durante il Natale o le vacanze estive, ecc.).
 - Segmentazione per veicolo: distinzione dei vari gruppi di donatori in base alla tipologia di veicolo utilizzata: telefono, direct mail, Web, sollecitazioni faccia a faccia, ecc.
 - Segmentazione geografica e geo - demografica: viene utilizzata quando è necessario conoscere le aree in cui c’è maggior sostegno; questi dati, collegati a quelli demografici dell’area interessata, permettono di avere informazioni ancor più dettagliata sulla tipologia di donatori.

Il personale dell’organizzazione addetto al fundraising deve costantemente monitorare il database e l’evoluzione dei segmenti prescelti per poter modificare nel tempo i piani di fundraising in base alle esigenze dei donatori attuali e potenziali. Per fare ciò si ritiene opportuno che l’azienda non profit utilizzi dei semplici indicatori che sintetizzano la situazione dei donatori e delle donazioni nel tempo; qui di seguito si espongono gli indicatori più utilizzati.

²⁸ Philanthropy Centro Studi (a cura di), in *I costi del fundraising. Misurare e valutare le performance nella raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy, 2010, pag. 10

Il margine di contribuzione annuale per donatore: è il risultato del rapporto tra i ricavi totali di fundraising²⁹ e il totale dei donatori. Questa tipologia di calcolo semplifica il confronto tra i diversi segmenti rispetto al margine di contribuzione.

Numero di donazioni per donatore: serve all'organizzazione per monitorare l'efficacia delle attività di fundraising che si occupano di sollecitare la seconda e la terza donazione dei donatori nuovi e dei donatori rinnovati. Il numero di donazioni per donatore viene definito dal rapporto tra il totale delle donazioni e il totale dei donatori.

Percentuale di rinnovo: equivale al numero di donatori dell'anno precedente che donano nuovamente nell'anno in corso; è dato dal rapporto in percentuale tra il numero di persone che rispondono all'appello nell'anno in corso e il numero di donatori attivi nell'anno precedente.

Percentuale di attrizione: calcola la percentuale di donatori attivi che l'anno successivo non rinnovano la donazione, è dato dal rapporto in percentuale tra il numero di persone che non rispondono all'appello nell'anno in corso e il numero di donatori attivi nell'anno precedente.

Percentuale di riattivazione: permette di valutare l'efficacia delle attività di fundraising rivolte alla riattivazione dei donatori persi o inattivi; è il risultato in percentuale del rapporto tra il numero di persone che rispondono all'appello e il numero di donatori persi sollecitati.

Break – even analysis (punto di equilibrio tra costi e ricavi). Questo indicatore viene utilizzato per determinare il numero di donatori necessari per pareggiare i costi fissi e le donazioni al netto dei costi variabili. La BEP, oltre ad essere utilizzata a consuntivo, è utile come strumento di simulazione per verificare la fattibilità delle attività di fundraising prima del loro avvio sul mercato.

Long term value (LTV). Permette di valutare la fedeltà dei donatori nel tempo attraverso il calcolo del margine di contribuzione del donatore durante tutto il periodo della donazione. Per calcolare l'LTV è necessario calcolare i ricavi provenienti da un segmento prescelto in un certo periodo, a questi si sottraggono i costi legati all'acquisizione e sollecitazione per il segmento dato; infine, si divide il risultato per il numero di donatori dell'intero segmento. L'LTV diventa utile quando si utilizza il suo valore attuale perché permette di valutare le donazioni future in base al valore attuale della moneta e di compiere, quindi, investimenti vantaggiosi.

²⁹ I ricavi totali di fundraising sono definiti dalla differenza tra tutti i ricavi provenienti dalle attività di fundraising e i costi variabili di fundraising nel periodo temporale considerato.

Nell'approccio al fundraising le aziende non profit stanno gradualmente passando da un orientamento al prodotto a un orientamento al cliente. L'organizzazione deve quindi munirsi degli strumenti necessari per avviare una precisa segmentazione del mercato dei donatori, per monitorare e valutare il loro potenziale contributivo e, infine, per attribuire le corrette risorse finanziarie e umane a ciascun segmento individuato.

Le informazioni economiche dedotte dagli strumenti descritti possono aiutare il terzo settore ad acquisire la fiducia necessaria per far aumentare le donazioni; “se l'organizzazione riesce a superare le iniziali difficoltà dell'esposizione, si ritroverà con un vantaggio competitivo nel breve periodo e offrirà un esempio di uno standard da imitare.”³⁰

³⁰ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 228

Capitolo 3: Chiedere e ottenere grandi donazioni

Paragrafo 1: Le caratteristiche delle grandi donazioni

Le grandi donazioni comprendono le erogazioni di contributi che avvengono su un lungo periodo oppure le donazioni di beni immobili oppure mobiliari apprezzati nel tempo, infine l'elargizione di una somma di denaro combinata con altre forme di capitale e/o componenti pianificate.

Coloro che erogano grandi donazioni si aspettano che l'organizzazione sia in grado di investire il proprio denaro con saggezza con lo scopo di raggiungere gli obiettivi della mission e risolvere i problemi della comunità. "Sapere che questi problemi vengono risolti e che queste esigenze vengono colmate rappresenta il loro ROI."³¹

Nel Terzo Settore è comune la resistenza nell'avviare una strategia o una campagna di raccolta di grandi donazioni perché esistono dei concetti che ostacolano la decisione di intraprendere questo tipo di attività di fundraising:

- *l'organizzazione ritiene di non avere abbastanza donatori.* Spesso si tende a sottovalutare le potenzialità dei donatori effettivi perché l'azienda non profit ha paura di chiedere un aumento di contributo;
- *l'organizzazione ritiene di non avere volontari disposti a chiedere grandi donazioni.* L'azienda non profit deve motivare e coinvolgere i propri volontari nelle varie attività che intraprende, compresa quella del reperimento di grandi donazioni. I volontari hanno bisogno di un adeguato sostegno e della necessaria formazione per chiedere grandi donazioni. Per il miglior funzionamento di questa campagna si ritiene opportuno che i volontari partecipino con entusiasmo durante le varie fasi e, soprattutto, che ritengano realistico il fabbisogno economico previsto;
- *l'organizzazione ritiene che il proprio personale retribuito non abbia il tempo necessario per seguire la campagna.* Si tratta di un problema relativo al fabbisogno organizzativo dell'azienda non profit. Il responsabile del fundraising ha il compito di dividere i compiti tra il personale; spesso la sollecitazione dei potenziali grandi donatori occupa meno tempo della realizzazione di altre attività di fundraising, come, per esempio, i grandi eventi;
- *l'organizzazione ritiene che solo le grandi aziende non profit possano raccogliere grandi donatori, a differenza di quelle piccole e radicate nel territorio.* Per avviare una campagna efficiente di raccolta di grandi donazioni sono necessari: una solida mission, un caso

³¹ Suzanne Irwin – Wells, in *Chiedere ed ottenere grandi donazioni*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 7

chiaro, preciso e coinvolgente per la raccolta fondi e dei progetti ben strutturati. Le dimensioni, quindi, non sono considerate rilevanti;

- *l'organizzazione ritiene di non avere il budget adeguato a finanziare una campagna di raccolta di grandi donazioni.* Tra le attività di fundraising le grandi donazioni sono quelle economicamente più convenienti. L'investimento iniziale, infatti, ammonta al 5 – 15% dei ricavi;
- *l'organizzazione ha bisogno urgente di fondi perché si trova in condizioni di ristrettezza economica.* Le grandi donazioni possono diventare una soluzione immediata ad una richiesta economica attuale ed evitare futuri problemi di cash flow;
- *l'organizzazione ha una visione pessimistica e crede di non riuscire a reperire grandi donazioni.* Attraverso la pianificazione della campagna e, soprattutto, alla definizione realistica del fabbisogno economico previsto si ritiene che l'azienda non profit sia in grado di trovare il giusto entusiasmo tra il personale coinvolto.

L'organizzazione dovrebbe focalizzarsi sui vantaggi di una campagna di grandi donazioni:

- diversificare le fonti di donazioni, questo permette di ridurre la dipendenza dai finanziamenti pubblici, tipico del Terzo Settore;
- attirare potenziali donatori fedeli che possono contribuire ogni anno ai programmi dell'organizzazione;
- indurre i donatori ad erogare un ammontare più elevato;
- costruire i legami che possono portare alla costituzione di fondi oppure utili a lanciare una raccolta di capitali.

Per identificare i potenziali grandi donatori l'organizzazione utilizza sia il database dei donatori che la piramide della donazione.

Quest'ultima è la rappresentazione di tutti i donatori, potenziali ed effettivi, utilizzando come caratteristica principale il tipo di relazione instaurata con l'organizzazione e l'ammontare medio della donazione. "Il suo pregio principale riguarda la capacità di dimostrare la presenza di una forte e costante interdipendenza fra le componenti costitutive del piano generale di sviluppo del fundraising e l'attitudine a rafforzarle in maniera reciproca."³²

L'universo dei donatori costituisce la base della piramide e comprende il pubblico che è in grado di sostenere l'organizzazione anche solo a livello teorico. I membri di questo gruppo vengono definiti sospetti donatori.

³² Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 95

L'azienda non profit, attraverso le ricerche e la segmentazione dei donatori, si focalizzerà su quella parte di sospetti donatori che per le loro caratteristiche sono più predisposti a diventare potenziali donatori. A questo gruppo ristretto l'organizzazione rivolgerà le prime richieste di donazioni. La relazione iniziale che si instaura è caratterizzata dalla non personalizzazione della comunicazione dato che si rivolge ad un vasto pubblico, gli strumenti utilizzati sono principalmente le lettere generiche e conversazioni casuali durante gli eventi dell'ente.

Da questa prima scrematura usciranno i primi donatori dell'organizzazione. Da questo punto è opportuno che il personale addetto al fundraising utilizzi delle mosse pianificate per aumentare il contributo del nuovo donatore. Con il termine *mossa* si indica la strategia dedicata ad un contatto pianificato (con piena consapevolezza della donazione auspicata) con un obiettivo predeterminato e specifico all'interno di un piano stabilito, che porta un potenziale o un nuovo donatore più vicino all'organizzazione. Si distinguono cinque tipi di mosse: approccio, coltivazione, sollecitazione/richiesta, follow-up richiesta, rendicontazione.

A livello dell'universo dei donatori la mossa utilizzata è quella dell'*approccio*: è, infatti, un contatto iniziale con un potenziale donatore mai avuto prima degli ultimi 24 mesi.

Una volta definita la popolazione dei potenziali donatori è opportuno utilizzare la mossa definita *coltivazione*: è un contatto non-iniziale, pre-sollecitazione, con lo scopo di attirare un donatore o potenziale donatore e mantenere l'interesse e il coinvolgimento con lo staff, i programmi e i piani dell'organizzazione non profit.

Per i nuovi donatori così emersi dal gradino inferiore della piramide, l'ente utilizzerà la *sollecitazione/richiesta* per cercare di innalzare una parte di questa popolazione al grado successivo della piramide costituito dai donatori che rinnovano e aumentano la donazione. Attraverso la sollecitazione/richiesta l'organizzazione mette in atto un'azione precisa e pianificata per presentare la richiesta, sia essa verbale e/o scritta, di donazione.

Il donatore, passando da potenziale ad effettivo, instaura con l'azienda non profit una relazione sempre più stretta, passando da contatti "freddi", impersonali, a relazioni più "calde", personalizzate; anche l'ammontare medio della donazione aumenta, diminuisce, però, il numero della popolazione.

L'organizzazione non profit utilizza la mossa chiamata *follow-up richiesta* per attuare un processo continuo dedicato al donatore affinché quest'ultimo rinforzi la propria donazione e la renda pianificata. Per l'azienda non profit avere piccole donazioni regolari e pianificate, una sorta di "abbonamento alle donazioni", consente al personale dedicato al fundraising di

vagliare per i propri budget delle entrate sicure, semplificando, così, la determinazione del fabbisogno economico.

Tra questi donatori, oltre che da altre fonti, sarà possibile individuare i potenziali grandi donatori. L'organizzazione utilizzerà la mossa definita *rendicontazione*: è la definizione di un contatto attraverso cui l'ente cerca di dare continuo supporto umano, includendo il riconoscimento dei doni ricevuti, la gratitudine ai donatori, le giuste onorificenze e la garanzia che la donazione venga ben usata per compiere la mission dell'azienda non profit.

Il gradino più alto della piramide comprende le donazioni pianificate: sono donazioni disposte legalmente quando il donatore è in vita, ma i cui benefici principali possono pervenire all'azienda non profit soltanto in futuro, generalmente alla morte del donatore e/o del beneficiario subordinato.

Dallo studio della piramide si evince che i grandi donatori devono essere coltivati nel tempo perché prima di erogare un grande contributo, il donatore nel passato è stato un "piccolo donatore". Secondo la ricerca del 2010 di Philantropy Centro Studi ben l'81% dei grandi donatori italiani ha effettuato la scalata della piramide, mentre solo il 19% prima di effettuare una grande donazione non aveva mai effettuato una donazione. Sempre dalla stessa ricerca è emerso che negli ultimi vent'anni, i donatori che hanno fatto una donazione da 2.500,00 euro e oltre avevano donato i loro primi euro (da 1,00 euro a massimo 250,00 euro):

- 52% tra 0 e 4 anni prima;
- 27% tra i 5 e gli 8 anni prima;
- 21% tra i 9 e i 12 anni prima.

Questo dato sottolinea ancora di più la necessità per il Terzo Settore di programmare e pianificare la propria raccolta fondi per poter rimanere sul mercato.

L'organizzazione non deve quindi avere fretta nel cercare i grandi donatori, attraverso il database e le relazioni continue con i donatori sarà in grado di riconoscere quali hanno le caratteristiche giuste per scalare la piramide.

L'azienda non profit seguendo un semplice percorso sarà in grado di far emergere quelle persone che hanno le capacità personali ed economiche per arrivare ai gradini più alti della piramide.

Innanzitutto è necessario definire il caso per cui vale la pena richiedere la donazione; il target (o, più in generale, il mercato) cui si rivolge per fare la richiesta di una donazione; il veicolo (o, più in generale, lo strumento) con cui si mettono in comunicazione i primi due. Ad ogni

livello corrispondono uno specifico caso, target e veicolo che meglio rispondono alle richieste dei donatori.

Caso. Utilizzando due vettori riguardanti l'uno il tempo (presente/futuro) e l'altro l'impatto nei confronti del donatori (positivo/negativo) è possibile determinare una matrice con quattro diverse tipologie di caso.

- Presente/Positivo = *Opportunità*. Il caso mette in evidenza i vantaggi immediati che una donazione attuale può portare alla comunità. Questo tipo di messaggio viene utilizzato principalmente nei primi stadi della piramide perché è necessario entrare subito in contatto con il potenziale donatore. Solitamente le donne sono più influenzate da questo tipo di comunicazione. Esempio: “Una nuova chiesa ora!”;
- Presente/Negativo = *Emergenza*. La donazione deve essere immediata altrimenti succede qualcosa di negativo alla comunità: l'impatto è molto forte e, come nel caso precedente, viene utilizzato all'inizio della piramide. Le donne, per la loro veloce reattività, rispondono a questo messaggio maggiormente rispetto agli uomini. Esempio: “Dona ora perché la tua chiesa sta crollando!”;
- Futuro/Positivo = *Investimento*. L'organizzazione mette in evidenza i vantaggi futuri di un investimento che avviene oggi. Il donatore si trova negli stadi del grande donatore regolare o delle donazioni pianificate, conosce già i principi e valori dell'ente; si è già creata fiducia tra i due soggetti e questo serve a rassicurare il donatore. In questo caso gli uomini sono più propensi a rispondere alla richiesta di investimento. Esempio: “Più sacerdoti, più comunità”;
- Futuro/Negativo = *Rischio*. La comunicazione evidenzia le difficoltà imminenti che stanno per accadere. I donatori regolari sono soggetti a questo tipo di comunicazione ed anche in questo caso gli uomini rispondono maggiormente al rischio in quanto sono portati a pensare al futuro. Esempio: “No educazione, più problemi”.

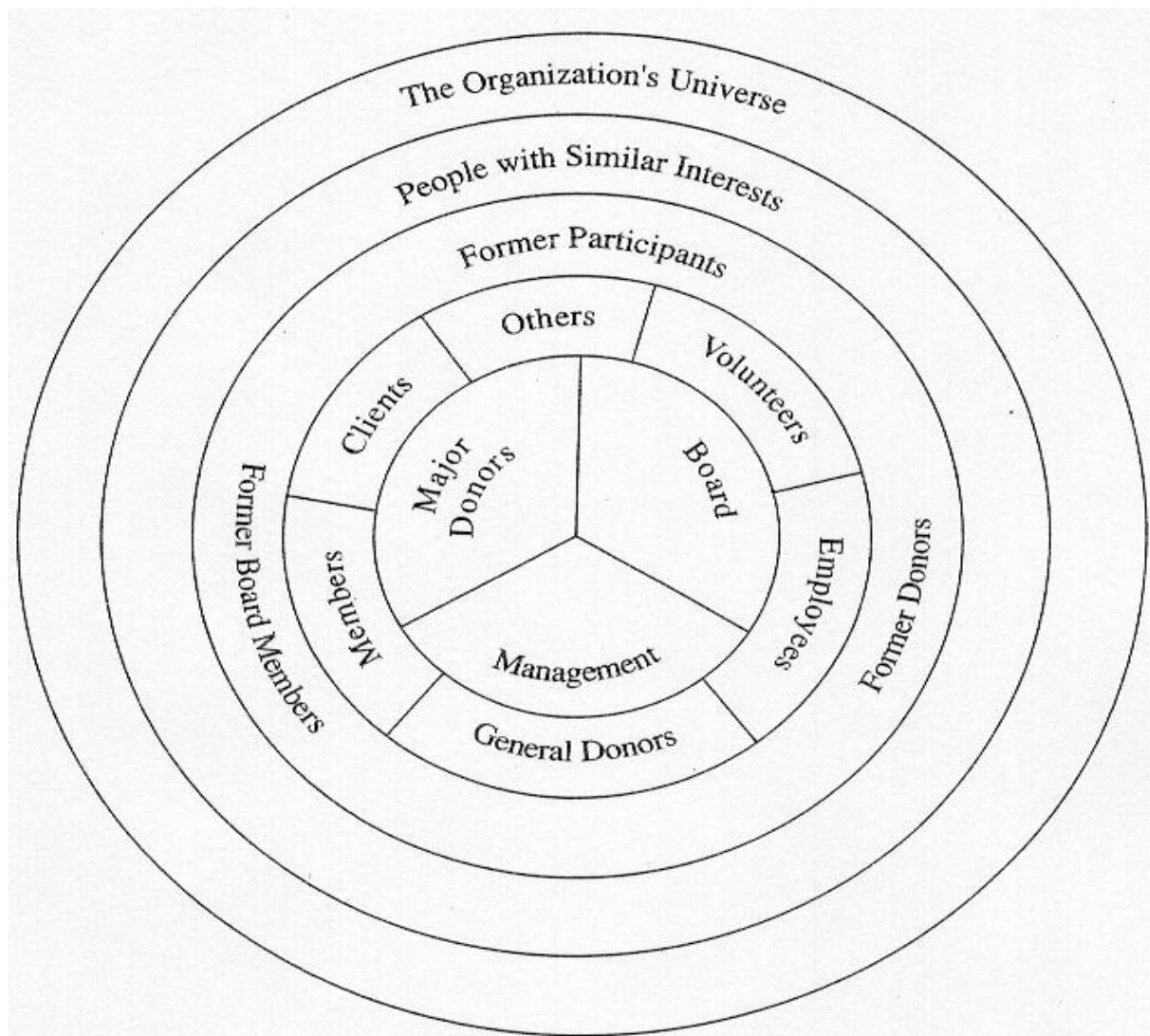
Veicolo. Partendo dall'universo dei donatori gli strumenti utilizzati dall'organizzazione non profit passano gradualmente dal mass marketing al marketing personalizzato, da una comunicazione definita “uno a molti” alla comunicazione “uno a uno”.

Ai primi stadi saranno privilegiati gli strumenti generici come, per esempio, la lettera, il web, il giornalino dell'organizzazione. Per i donatori regolari, invece, vengono utilizzate le lettere e le telefonate personalizzate. Le grandi sollecitazioni vengono principalmente sollecitate attraverso gli incontri face to face dato che richiedono un maggior coinvolgimento emotivo da parte del donatore. Per i lasciti e testamenti, vista la loro delicata questione sia economica che

etica, è preferibile utilizzare gli incontri face to face con soggetti che fanno parte del consiglio direttivo dell'organizzazione non profit.

Target. In questa fase l'ente deve definire i vari utenti a cui rivolgersi. Il target è costituito dalle persone fisiche, le imprese, le fondazioni, i club di servizio (Rotary Club, Lions, ecc.) e gli enti pubblici. Per la loro definizione l'organizzazione deve sempre ricordare un importante concetto: “che siano imprenditori o presidenti di fondazioni, membri di un club d'élite o comuni cittadini, il fundraising è sempre uno scambio fra persone, fra qualcuno che dona a qualcun altro (il fundraiser) che riceve con l'intenzione di aiutare tanti altri (gli utenti dell'organizzazione non profit):”³³

Per determinare chi sono i donatori si utilizza nel Terzo Settore un modello riportato qui di seguito e denominato il *cerchio dei costituenti*.³⁴



³³ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, 2012, pag. 103

³⁴ Immagine tratta da Harry Rosso, Valerio Melandri, in *Il libro del fundraising: etica e strategia e strumenti della raccolta fondi*, Etas, 2001

Come si può notare questa rappresentazione include tutti gli stakeholder che ogni giorno interagiscono con l'organizzazione: si tratta di un target di riferimento composto da soci, donatori (sia passati che presenti), partecipanti, volontari e tutte quelle persone che condividono la mission e in qualsiasi forma sono state coinvolte nella sua attività. Si può dire che da questo grafico ha inizio tutto il fundraising: l'ufficio fundraising deve comprendere gli interessi, le esigenze e gli interessi dei vari costituenti perché il loro coinvolgimento è di vitale importanza per la raccolta fondi. Senza l'approvazione degli stakeholder ogni strategia di fundraising sarebbe inutile.

La rappresentazione circolare indica l'importanza che ricoprono i vari soggetti coinvolti:

- *il centro* comprende i costituenti che partecipano personalmente alle attività dell'organizzazione;
- *i cerchi periferici* sono costituiti da stakeholder che hanno minor coinvolgimento.

Il nucleo esercita un'azione di attrazione verso sé dei cerchi più esterni, dove i legami sono allentati. Il cuore pulsante dell'organizzazione è rappresentato dai consiglieri di amministrazione, i responsabili dei vari programmi e i grandi donatori, coloro i quali elargiscono ingenti donazioni a sostegno della buona causa.

La struttura a cerchi concentri evidenzia due principi importanti per la gestione del fundraising: la raccolta fondi comincia dal cuore dell'organizzazione, è dalle tre parti costituenti il nucleo che deve partire l'iniziativa e procede quindi verso l'esterno; i cerchi sono fluidi e in continuo cambiamento. L'ufficio fundraising ha quindi il compito di sollecitare con costanza tutti i cerchi del modello, partendo sempre dal centro: consiglio di amministrazione, management e grandi donatori.

Attraverso il cerchio dei costituenti, unito con l'applicazione del CAI, è possibile identificare i donatori più sensibili e più interessati alla crescita all'interno dell'organizzazione.

Il CAI è l'insieme di tre parametri utilizzati per valutare il donatore: *collegamenti, abilità e interessi*.

Con il termine collegamenti si intendono quell'insieme di contatti caratterizzati dalla personalizzazione che consentono di creare una relazione diretta con il donatore. Attraverso questo parametro si identifica il personale giusto, sia retribuito che volontario, per condurre la sollecitazione.

Le abilità identificano la capacità personale ed economica del donatore; questo avviene attraverso l'utilizzo dei collegamenti e le ricerche di mercato.

Gli interessi sono definiti come un punto intermedio tra l'informazione (che lo precede) e il coinvolgimento (che lo segue). Anche se le abilità possedute sono ingenti, se l'organizzazione non è in grado di suscitare interesse difficilmente il donatore erogherà il contributo.

Le grandi donazioni arrivano quando l'ente è nelle condizioni di creare un legame relazionale con il donatore partendo da una semplice comunicazione fredda fino ad arrivare a messaggi personalizzati e motivanti.

Ogni organizzazione definisce la sua tipologia di "grande donazione", non esiste una misura comune per tutto il non profit; esistono, però, delle caratteristiche che possono determinare la grande donazione:

- è considerevole se relazionata alla maggioranza delle donazioni ricevute;
- viene erogata durante il medio/lungo periodo perché segue la progressiva maturazione della relazione tra donatore e organizzazione;
- la richiesta avviene con lo strumento face to face, generalmente da uno o due volontari oppure da un volontario e un fundraiser retribuito;
- l'erogazione avviene a scaglioni su un arco di tempo stabilito.

Paragrafo 2: La definizione della strategia delle grandi donazioni

Il piano generale di fundraising prevede principalmente quattro tipologie di strategie: raccolta annuale, straordinaria, di capitali e di creazione di fondi e fondazioni.

La raccolta annuale si avvia quando l'organizzazione ha ottenuto una buona base di donatori che finanziano regolarmente il budget ordinario.

La raccolta straordinaria invita i donatori a mirare più in alto investendo in qualcosa di nuovo e speciale. Le donazioni così erogate sono più elevate rispetto la raccolta annuale e sono caratterizzate dal fatto che si trattano di donazioni eccezionali che non sostituiscono il contributo alla raccolta annuale.

Attraverso la raccolta di capitali l'organizzazione chiede l'aiuto ai propri donatori per acquistare qualcosa di tangibile, come, per esempio, un edificio da acquistare o un fondo da costituire. La piramide dei donatori aiuta ad evidenziare i potenziali grandi donatori.

Le donazioni pianificate servono principalmente per la creazione di fondi, ma possono essere utilizzate anche per altre progetti del grant making. “Il termine “pianificate” non significa che i donatori non possano pianificare anche altre tipologie di donazione. Significa invece che, per una donazione pianificata, di solito si tiene conto, in modo molto più personalizzato e attento, delle strategie utilizzate dal donatore per investire a lungo termine, oppure della gestione delle sue proprietà immobiliari, talvolta richiedendo l'intervento di un consulente finanziario.”³⁵

Le quattro strategie che definiscono il piano generale di fundraising possono essere utilizzate contemporaneamente dato che si rivolgono ai diversi stadi della piramide. Per il loro corretto funzionamento è comunque necessaria la loro completa integrazione.

All'interno di questo contesto le grandi donazioni sono trasversali perché possono essere raccolte nelle varie strategie: le raccolte annuali possono attirare alcune grandi donazioni; le raccolte di capitali o pianificate trovano le fondamenta sulle grandi donazioni; le raccolte straordinarie prevedono la raccolta di grandi donazioni. Le grandi donazioni, infine, possono costituire una strategia a sé stante.

La strategia delle grandi donazioni ha una visione di medio/lungo termine, solitamente triennale. La declinazione annuale degli obiettivi così definiti avviene grazie alla redazione della campagna di raccolta grandi donazioni.

La campagna di raccolta grandi donazioni si definisce tale quando:

- si definisce un fabbisogno economico specifico;

³⁵ Suzanne Irwin – Wells, in *Chiedere ed ottenere grandi donazioni*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 19

- i volontari partecipano in modo attivo alla pianificazione e implementazione;
- le attività prevedono una data di inizio e una data di fine (questo aspetto è anche motivante per i volontari perché l'impegno richiesto è determinato nel tempo).

Il successo della campagna raccolta grandi donazioni dipende dall'utilizzo delle seguenti risorse:

- *i potenziali donatori giusti per raggiungere il fabbisogno prefissato.* Il metodo CAI spiegato nel precedente paragrafo permette di riconoscere le caratteristiche salienti di un potenziale grande donatore tra il gruppo dei potenziali donatori e dei donatori attivi.

Collegamenti: osservare le relazioni dei potenziali e attuali donatori con l'azienda non profit o con qualcuno che opera al suo interno. Tra questi sono potenziali grandi donatori coloro che rispondono agli inviti, sono disponibili con l'organizzazione e concedono degli incontri faccia a faccia con i fundraiser.

Abilità: verificare tra i soggetti precedentemente selezionati quali hanno la capacità di erogare una grande donazione in tempi rapidi o in diverse rate con scadenze stabilite dallo staff della campagna.

Interessi: verificare se esiste un interesse nei confronti della buona causa; questo si evince dalle donazioni passate e da eventuali servizi volontari concessi.

La selezione dei potenziali grandi donatori serve all'organizzazione per non disperdere le proprie risorse economiche e umane in sollecitazioni rivolte a persone che già in partenza hanno scarse probabilità di erogare grandi donazioni. Inoltre, il personale addetto a questa campagna si sentirebbe sempre meno motivato a trovare i grandi donatori perché molti sforzi sono stati inutili.

Il database diventa lo strumento base da cui parte la ricerca dei potenziali grandi donatori: l'ente si deve preoccupare di tenerlo sempre aggiornato e monitorare il suo contenuto nel tempo.

- *Il personale addetto ai servizi di supporto* come, per esempio, la spedizione di mailing, l'aggiornamento del database; la redazione delle relazioni;

- *Il budget della campagna*: verrà approfondito nel successivo paragrafo;

- *Un responsabile della campagna* capace di motivare il personale retribuito e volontario.

Per la raccolta di grandi donazioni è importante istituire un team di volontari che partecipino attivamente durante tutta la campagna; le potenzialità di raggiungere il fabbisogno economico prefissato aumentano quando vengono coinvolti anche i volontari. I potenziali grandi donatori sono più motivati ad effettuare l'erogazione se la richiesta arriva da persone direttamente

coinvolte nell'organizzazione, si rispecchiano nei valori del volontario. Quest'ultimo, inoltre, aumenta la dedizione nei confronti del proprio lavoro quando, attraverso i propri racconti e le proprie esperienze riesce ad ottenere grandi donazione.

Un'altra ragione per cui è utile coinvolgere i volontari è data dalla diffidenza che i grandi donatori hanno nei confronti delle sollecitazioni provenienti dal personale retribuito: sospettano che la grande donazione venga richiesta per finanziare gli stipendi, il donatore non riesce quindi a collegare i compensi del personale al raggiungimento degli obiettivi del caso per la raccolta fondi.

Il responsabile deve essere un leader in grado di parlare in modo articolato della buona causa; è importante che partecipi attivamente alla raccolta di grandi donazioni per dare l'esempio a tutto il team coinvolto.

Il fundraiser e i volontari che si occuperanno della sollecitazione sono persone dotate di una forte empatia, ossia la capacità di ascoltare l'interlocutore; di energia ed entusiasmo in quanto devono saper coinvolgere il potenziale donatore e dimostrare la loro dedizione alla buona causa e al programma;

- *Il personale addetto alla formazione dei volontari* per le sollecitazioni faccia e faccia e per gli altri strumenti di fundraising. Una valida formazione e il giusto incoraggiamento sono le basi per ottenere risultati brillanti da parte dei volontari coinvolti. L'organizzazione deve cercare le persone giuste al proprio interno: quelle che partecipano con entusiasmo alle varie attività dell'ente oppure che hanno già espresso la loro volontà a contribuire alla raccolta grandi donazioni; si ricorda che le persone più indicate a richiedere donazioni sono quelle che hanno già erogato in prima persona, inoltre, l'atteggiamento dei donatori attivi tende a condizionare quello che adotteranno i potenziali donatori. La formazione serve a chiarire qualsiasi dubbio dei volontari e per dare loro la necessaria sicurezza per richiedere le sollecitazioni.

- *Un prospetto della campagna* motivante e credibile;

- *Un piano della campagna strutturato* con la precisa definizione dei compiti e delle tempistiche;

- *Un piano di ringraziamenti ai donatori*;

- *Un piano per l'amministrazione etica* che coinvolga i donatori nel lungo periodo.

“Affinché la richiesta di donazione abbia successo è di fondamentale importanza che il fundraiser comunichi al potenziale donatore che il programma dell'organizzazione rappresenta la migliore soluzione a un problema o il miglior soddisfacimento di un bisogno di

una determinata comunità di persone e che, grazie al suo supporto economico al programma, la vita di quelle persone migliorerà. Di questo miglioramento beneficerà il donatore stesso, in termini di appagamento e gioia, perché sa egli stesso di avervi contribuito.”³⁶

Per ottenere una grande donazione è necessario che l’organizzazione sia capace di capire quando è il giusto momento per formulare la richiesta di donazione.

Il primo contatto tra l’ente e il potenziale donatore avviene attraverso una lettera in cui l’organizzazione annuncia che lo chiamerà. Nella lettera, inoltre, verrà spiegato brevemente il programma per cui si stanno raccogliendo i fondi e viene specificato che durante l’incontro non verrà richiesto alcun contributo economico. La telefonata deve essere pianificata nei dettagli dato che è il primo vero contatto con il potenziale donatore. Durante la conversazione è importante definire i termini dell’appuntamento, ma senza entrare nei particolari del progetto: il tema dell’incontro non va trattato e le obiezioni devono essere raggirate, lo scopo della telefonata è solo quello di fissare una data per l’incontro.

Una volta fissato l’incontro, si ritiene opportuno inviare una lettera di conferma e di ringraziamento nella quale vengono anche stabiliti i dettagli dell’appuntamento.

Il fundraiser, prima di formulare la richiesta di donazione, deve possedere tutte le informazioni utili sul potenziale donatore: gli interessi, i valori, la disponibilità economica e le abitudini possono influenzare la scelta al momento della richiesta. Questi dati sono presenti in parte nel database dei donatori, in parte devono essere raccolti dal fundraiser stesso durante il primo incontro per poi essere utilizzati per l’aggiornamento del database.

Il primo incontro, quindi, serve per raccogliere le informazioni mancanti e per stabilire un rapporto con il potenziale donatore, non ci deve essere alcuna richiesta di denaro. Il fundraiser deve essere in grado di mettere a suo agio l’interlocutore e farlo sentire importante. Per conoscere le sue passioni, la sua motivazione al dono e i suoi interessi è utile rivolgergli domande aperte che lo riguardano e interessano e che gli diano l’occasione di parlare di sé.

“Un altro elemento da tenere a mente durante la presentazione del progetto è che le persone rifuggono dalla parola “bisogno”. Le persone desiderano, con la loro donazione, di contribuire all’attuazione di progetti di arditi, eroici e audaci, non vogliono sostenere organizzazioni “bisognose di soldi”.”³⁷

³⁶ Valerio Melandri, in *Chiedere una donazione ad un grande donatore*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 12, anno 2009

³⁷ Valerio Melandri, in *Chiedere una donazione ad un grande donatore*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 12, anno 2009

L'interlocutore è maggiormente predisposto all'ascolto se si precisa in modo chiaro che durante la visita non si chiederà alcun contributo economico, questo gli permette di parlare in modo più aperto e rilassato. Tutta questa attenzione al primo incontro serve per instaurare un rapporto di fiducia con il potenziale donatore, diminuendo così il tempo necessario nei successivi incontri per richiedere la donazione.

Il secondo incontro è strutturato per formulare la richiesta di erogazione: la conversazione è incentrata sulla buona causa, la sua efficacia per la risoluzione del problema e, soprattutto, l'urgente necessità di fondi.

Durante questo colloquio il fundraiser ha il compito di enfatizzare il senso di appagamento e di gioia che deriverà il potenziale donatore dopo l'elargizione perché così facendo contribuisce al miglioramento della vita di altre persone. La situazione si deve presentare vantaggiosa sia per il donatore che per l'organizzazione non profit.

La richiesta di donazione deve avvenire nel momento giusto ed è consigliabile determinare una cifra: offrire un range di donazioni potenziali, infatti, non è conveniente perché il donatore è portato a donare la somma minima.

La determinazione dell'importo da richiedere deve tener conto del capitale a disposizione dell'interlocutore, oltre che dalla disponibilità di liquidità in quel preciso momento.

La risposta alla richiesta di donazione non deve essere forzata dal fundraiser, bensì è opportuno attendere che sia il potenziale donatore a rompere il silenzio, senza cadere nella tentazione di riempirlo.

Il successo dell'incontro dipenderà dalla capacità del fundraiser di controbattere alle varie obiezioni sollevate dall'interlocutore e dalla capacità di fugare ogni suo dubbio o perplessità; con il suo comportamento il fundraiser deve esprimere l'entusiasmo e l'ottimismo che fanno parte dell'azienda non profit.

Paragrafo 3: Il budget per la raccolta di grandi donazioni

La campagna raccolta di grandi donazioni viene messa in atto da parte dell'organizzazione per avviare programmi e servizi utili al raggiungimento della mission; questi determinano un certo fabbisogno economico che si cerca di colmare con le grandi donazioni.

Il primo passo per la definizione del budget, quindi, è la determinazione del fabbisogno economico. Quest'ultimo, se viene stabilito in modo realistico, serve per motivare i volontari e per far capire loro che l'azione che stanno sostenendo è destinata al successo, aumentando così le probabilità di potercela fare.

La prima fase per la definizione del fabbisogno economico consiste nella costruzione di una tabella dei range della donazione. "Nelle campagne di fundraising le tabelle dei range sono rappresentazioni statistiche dei modelli della donazione."³⁸

La tabella dei range ha le seguenti funzioni:

1. determinare il modello di donazione ottimale in una campagna di raccolta;
2. valutare e misurare i livelli specifici di disponibilità dei donatori potenziali;
3. aumentare l'interesse dei donatori effettivi e di quelli potenziali circa un'eventuale offerta di contributo per l'organizzazione;
4. valutare l'azione di fundraising durante la sua esecuzione e al termine del programma.

La tabella identifica una serie di scaglioni che rappresentano i livelli di donazione espressi da un minimo e da un massimo; ad ogni livello si quantificano il numero di potenziali donatori necessari per ciascun range affinché il fabbisogno complessivo venga raggiunto. Attraverso la tabella dei range è quindi possibile verificare se si dispone del numero sufficiente di potenziali donatori qualificati per ogni livello.

La tabella ideale prevede che la donazione più elevata corrisponda al 10 – 20% del fabbisogno della campagna, mentre ai livelli successivi diminuirà il valore dell'erogazione, ma aumenteranno i potenziali donatori, infatti ci si attende che siano più numerosi coloro che erogheranno somme inferiori.

La definizione dei vari livelli inizia dalla definizione del fabbisogno, ossia dall'ammontare complessivo che si intende raccogliere; questa cifra viene poi frazionata nei diversi range. Il fabbisogno stabilito inizialmente serve solo come punto di inizio, nel corso della pianificazione e della campagna, infatti, possono intervenire dei fattori che lo modificano.

³⁸ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, 2012, pag. 161

Dopo questa fase l'organizzazione deve redigere un elenco preliminare dei potenziali donatori utilizzando il proprio database donatori. La tabella dei range, collegata alla lista dei potenziali donatori, permette di valutare le reali potenzialità economiche della raccolta fin all'inizio delle sue fasi, contribuendo a stabilire un fabbisogno raggiungibile.

Una volta definito il fabbisogno economico l'organizzazione si deve occupare della definizione del budget: questo strumento è necessario per una pianificazione strutturata e una gestione del fundraising consapevole. In presenza di risorse limitate, infatti, il budget permette di compiere le scelte fondamentali per compiere azioni efficaci ed efficienti.

Il budget può inoltre essere utilizzato come base informativa per i potenziali donatori che vogliono sapere come verranno gestite le loro donazioni.

Il processo di tenuta del budget si compone di quattro fasi:

1. stilare il budget per tutta la campagna di raccolta;
2. paragonare le spese a consuntivo e a preventivo durante tutta la campagna;
3. esaminare gli scostamenti tra i dati a preventivo e i dati a consuntivo;
4. avviare azioni correttive per limitare i problemi.

Per determinare budget in modo realistico è opportuno iniziare dalla definizione dei singoli componenti, la loro somma determinerà il budget complessivo della campagna.

In questa fase è utile utilizzare i dati storici presenti all'interno dell'organizzazione, oltre all'utilizzo di informazioni date dal personale amministrativo e dallo staff che ha partecipato a precedenti raccolte di grande donazioni.

Nel Terzo Settore accade spesso che il costo del personale venga sottostimato, se non, in molti casi, omesso nella redazione del budget. È opportuno inserire tali costi nel budget, determinando il monte ore che ogni persona coinvolta deve dedicare alla campagna, in modo da determinare il costo complessivo da imputare al personale.

I costi sostenuti devono essere calcolati all'interno del fabbisogno economico: si ritengono accettabili da parte del pubblico i costi che abbiano un'incidenza del 5 – 15% sul fabbisogno economico. Questa rappresenta un'altra ragione per cui le aziende non profit non imputano tutti i costi sostenuti della campagna grandi donazioni: gli operatori temono che i potenziali donatori si rifiutino di contribuire se scoprono che il loro denaro non viene utilizzato interamente per la buona causa. Si ritiene opportuno, invece, che una comunicazione trasparente venga apprezzata dai donatori; anche i potenziali donatori sono a conoscenza che è praticamente impossibile non sostenere spese, siano esse in termini di denaro o di tempo, per raccogliere fondi.

Paragrafo 4: La sensibilizzazione dei grandi donatori

“La “sensibilizzazione” è un passo molto significativo che si inserisce nel piano “personalizzato” elaborato per ciascun potenziale donatore.”³⁹

Questo permette di instaurare con i potenziali donatori dei rapporti importanti che permettono di aumentare le probabilità che diventino donatori effettivi dell’associazione. Tale processo, inoltre, serve all’interno dell’organizzazione per aumentare la sicurezza dei volontari addetti alla raccolta di grandi donazioni.

La sensibilizzazione è un insieme di attività svolte dall’organizzazione per aumentare la conoscenza della sua mission, dei programmi e degli obiettivi strategici nel pubblico costituito dai potenziali grandi donatori. Questo processo serve per aumentare l’interesse tra le persone coinvolte e, quindi, fortificare le relazioni esistenti.

Tale processo ha molti vantaggi sia per i potenziali donatori che per l’azienda non profit. Il donatore, infatti, attraverso le varie attività che precedono la sollecitazione, può recuperare maggiori informazioni riguardo gli obiettivi strategici del programma; può formulare domande ai membri dell’organizzazione e, infine, può incontrare altre persone che hanno già deciso di donare.

I benefici che l’organizzazione non profit può trarre dalla sensibilizzazione riguardano principalmente la possibilità di conoscere meglio i propri potenziali donatori, potendo così segmentare il pubblico di riferimento e personalizzare la comunicazione.

“La sensibilizzazione è fondamentale per costruire una relazione duratura e non può essere affrettata: occorrono da due mesi a due anni perché il rapporto maturi fino al punto da ottenere una grande donazione.”⁴⁰

Il coinvolgimento dei volontari permette a quest’ultimi di conoscere i potenziali donatori attraverso la creazione di relazioni stabili nel tempo. Tale relazioni di amicizia rendono la richiesta effettiva di grande donazione più semplice e il volontario è in grado di riconoscere quando è il momento giusto per formularla. I rapporti avvengono tra l’organizzazione non profit e i soggetti che hanno maggiori possibilità di accettare l’invito a donare: il fundraising, infatti, si basa sulla costruzione di rapporti interpersonali, dato che è difficile ottenere grandi donazioni al primo incontro.

Le varie attività di sensibilizzazione devono essere adeguate ai diversi potenziali donatori; è necessario che il personale addetto alla campagna di raccolta di grandi capitali sia in grado di

³⁹ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 218

⁴⁰ Suzanne Irwin – Wells, in *Chiedere ed ottenere grandi donazioni*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 90

identificare le varie persone attraverso le loro esigenze e i loro interessi. Attraverso questa segmentazione lo staff sarà in grado di organizzare un ventaglio di possibilità che meglio si addicono alle differenti caratteristiche dei soggetti coinvolti.

Le molteplici interazioni che si creano durante l'attuazione dei progetti sia sociali che di fundraising sono delle opportunità di sensibilizzazione che il personale addetto deve riconoscere e sfruttare appieno. Le interazioni possono essere l'inizio di un processo di sensibilizzazione quando è stato possibile aumentare la conoscenza che il soggetto coinvolto ha dell'organizzazione e del suo operato e, soprattutto, quando l'interazione è avvenuta in modo personalizzato con i membri coinvolti nella campagna di raccolta grandi donazioni.

Il processo di sensibilizzazione viene avviato principalmente dai fundraiser attraverso incontri faccia a faccia e invio di newsletter. È importante che la relazione sia mantenuta nel tempo e non solo nel momento di avvio della campagna, la fiducia si instaura attraverso incontri continui e sulla comunicazione: newsletter, inviti ad eventi speciali, contatti telefonici fanno in modo che il soggetto non si dimentichi mai dell'azienda non profit.

La sensibilizzazione viene usualmente seguita da un fundraiser e dai volontari; come è stato spiegato nel paragrafo 2 del presente capitolo, il volontario influisce positivamente sul comportamento del potenziale donatore, soprattutto nel caso di volontari che sono anch'essi donatori. I volontari, se coinvolti durante la sensibilizzazione, acquisiscono la sicurezza necessaria per richiedere l'elargizione dato che avranno già avuto altre occasioni per conoscere il potenziale donatore. Il fundraiser deve supportare e aiutare i volontari durante tutte le fasi della campagna in quanto è la loro figura professionale di riferimento.

I risultati della sensibilizzazione si concretizzano attraverso l'erogazione di una grande donazione: questo richiede investimenti iniziali per vedere i risultati effettivi nel lungo periodo. Questo viene visto da parte dei membri dell'organizzazione come uno svantaggio che può portare anche al rifiuto della campagna di raccolta grandi donazioni. I progetti sociali, infatti, richiedono risorse immediate sia in termini monetari che in termini di personale coinvolto, purtroppo la visione del Terzo Settore è sempre più orientata al breve anziché al lungo termine. Si ritiene opportuno, invece, considerare il processo di sensibilizzazione come un vero programma di investimento che a fronte di costi attuali comporta donazioni elevate nel lungo periodo; l'utilizzo di indicatori economici può aiutare i membri dell'organizzazione a scegliere le attività di sensibilizzazione adeguate alle risorse economiche e umane possedute dall'azienda non profit.

Paragrafo 5: Monitorare la campagna grandi donazioni

Il controllo della campagna grandi donazioni avviene principalmente con la raccolta e lo scambio di informazioni tra i membri coinvolti. Durante la campagna, infatti, ogni persona coinvolta è in grado di ottenere informazioni sui potenziali donatori che sono importanti per portare a termine il progetto. Il fundraiser, in quanto figure professionale, raccoglie i dati statistici derivanti dalle ricerche di mercato e dai dati storici, i volontari, attraverso la sensibilizzazione e le sollecitazioni, raccolgono dati qualitativi del pubblico di riferimento; il personale amministrativo, infine, si occupa delle registrazioni delle donazioni, completando il quadro informativo del donatore.

Le informazioni devono quindi essere diffuse internamente e gestite in modo standardizzato attraverso il database dei donatori: questo permette la gestione efficiente di tutti i dati sia nell'attuale campagna che in quelle future.

Il database dei donatori, insieme alla tabella dei range e al calendario sono gli strumenti fondamentali per la gestione delle attività rivolte alle grandi donazioni. Il calendario permette la valutazione e il controllo del fundraising in itinere, limitando i problemi dovuti allo scostamento tra i dati previsionali e i dati a consuntivo. La corretta definizione della tempistica aiuta il volontario a gestire i processi di sensibilizzazione e sollecitazione, inoltre, serve per chiarire le competenze e responsabilità delle varie attività.

Si ritiene opportuno che l'organizzazione non profit preveda le riunioni del comitato per la campagna già durante la fase di pianificazione delle grandi donazioni per motivare il personale coinvolto a raggiungere gli obiettivi prefissati nei tempi previsti.

Nelle aziende non profit si organizzano almeno tre riunioni: la prima viene strutturata per rompere il ghiaccio e permettere ai volontari di incontrarsi e di conoscere i leader dell'organizzazione, la seconda riunione serve all'azienda non profit per ringraziare i volontari che maggiormente contribuiscono alla campagna; durante la terza riunione, infine, si ringrazia tutto lo staff che ha partecipato alle varie attività, si sollecita il personale che deve concludere le varie richieste di donazione ed, infine, si rendono note le informazioni relative ai risultati ottenuti. I leader dell'organizzazione, se partecipano alle varie riunioni, servono per motivare i volontari coinvolti; quest'ultimi, infatti, ricevono dai leader la gratitudine che li spinge a continuare nella ricerca delle grandi donazioni.

Le strategie utilizzate per la valutazione della campagna vengono definite durante la fase di pianificazione e devono essere condivise e conosciute da tutti i membri coinvolti: il processo

è continuativo e per tutta la sua durata coinvolge anche le figure principali dell'organizzazione non profit.

Il fundraiser è la figura professionale adeguata al coordinamento del processo di monitoraggio e ha il compito di intervenire con azioni correttive nel caso in cui si presentino degli scostamenti tra preventivo e consuntivo.

Nel caso di campagna che si protraggono per un periodo lungo è possibile che la motivazione del personale diminuisca nel tempo, di conseguenza la campagna si arresta ed arriva ad un punto morto.

Le strategie di valutazione, insieme alla pianificazione di riunioni cadenziate, permettono di riconoscere tale problema in tempo utile per intervenire in modo tempestivo.

Il fundraiser, quindi, deve rilevare il problema principale: il personale non è adeguato alla campagna; il personale non è costantemente informato oppure non è chiaro l'obiettivo dell'attività; le tempistiche previste non rispecchiano le reali esigenze.

In questa fase è opportuno che venga coinvolto tutto il team per trovare le soluzioni più adeguate: per esempio, è possibile organizzare un incontro di formazione per i volontari, oppure variare il gruppo di potenziali donatori perché non sono abbastanza ricettivi alla sollecitazione.

Lo scambio di informazioni è l'elemento cruciale per il monitoraggio di tutto il fundraising: il personale addetto all'amministrazione deve lavorare in sintonia con il team del fundraising e il personale coinvolto nei progetti dell'azienda non profit. Solo attraverso lo scambio di conoscenza sarà possibile ottenere una gestione efficace ed efficiente dell'intera campagna ed aumentare, così, le probabilità di ricevere le donazioni previste in fase di pianificazione.

Capitolo 4: La campagna di raccolta capitali

Paragrafo 1: Le tipologie di raccolta capitale

“Una raccolta di capitali è un programma di fundraising periodico, bene organizzato e altamente strutturato. Coinvolge i volontari, il personale retribuito e i consulenti per la raccolta fondi.”⁴¹

La raccolta capitali è caratterizzata dalle definizione di un tempo determinato e dalle esigenze patrimoniali dell'organizzazione non profit.

Raccogliere capitali richiede un team costituito da personale retribuito e volontario dinamico in grado di ispirare i donatori fedeli ad erogare un contributo eccezionale. L'ente deve mettere in campo le proprie competenze per un lungo periodo, in media quattro anni.

Le caratteristiche fondamentali della campagna raccolta capitali sono le seguenti:

- obiettivi di una certa importanza e prolungati nel tempo, sono realistici ma difficili;
- programmazione declinata per anni;
- una fase preliminare di studio e verifica delle condizioni interne ed esterne per prevenire alcuni problemi che si possono incontrare durante la campagna:
 - a. valutazione dei bisogni reali dell'organizzazione non profit;
 - b. pianificazione attenta e scrupolosa e studio di fattibilità, quest'ultimo verrà spiegato nel paragrafo 3 del presente capitolo
- definizione del periodo in fase di programmazione, si ritiene opportuno non superare i sette anni altrimenti diventa difficile catturare la giusta attenzione da parte dei potenziali donatori. Le attività di sensibilizzazione, infatti, se troppo prolungate nel tempo, rischiano di perdere la propria efficacia e possono suscitare sentimenti negativi nel pubblico di riferimento.

Nel Terzo Settore vengono utilizzati principalmente quattro tipi di modelli per la raccolta capitali che rispondono alle diverse esigenze delle diverse tipologie di aziende non profit:

1. *Campagne storiche*. Vengono utilizzate quando l'organizzazione ha esigenze in termini di capitali che si suddividono in:
 - solo edifici;
 - solo fondi patrimoniali;
 - sia edifici che fondi patrimoniali.

⁴¹ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 183

2. *Campagne a tutto campo.* Queste raccolgono insieme diverse attività di fundraising, in particolare raggruppano le campagne: di breve durata per necessità straordinarie, per la costituzione di fondi patrimoniali o fondazioni, oltre alle normali attività correnti;
3. *Campagne rivolte a uno scopo specifico.* Raggruppano attività che hanno un'unica finalità e si rivolge ad un specifico pubblico costituito da determinati potenziali donatori. La campagna si protrae per un lungo periodo e richiede alti investimenti sia in termini di denaro che di tempo, quindi, viene utilizzata principalmente da aziende non profit di grandi dimensioni che hanno al proprio interno un apparato amministrativo ben strutturato;
4. *Campagne stabili per la raccolta di grandi donazioni.* L'azienda non profit con questo modello gestisce delle campagne pluriennali gestite ognuna da un fundraiser professionista; tali campagne includono anche delle sottocampagne che hanno come obiettivo la raccolta di capitali. Questo modello, per essere efficiente, richiede l'integrazione con il resto delle attività dell'organizzazione non profit; inoltre, viene utilizzato quando l'ente ha le capacità di determinare in modo chiaro e preciso il fabbisogno economico annuale.

L'azienda non profit, prima di intraprendere la campagna di raccolta capitali, deve analizzare le proprie competenze e capacità per essere sicura di poter intraprendere questa attività.

Per prima cosa l'ente deve stimare le reali esigenze dei progetti sociali intrapresi, valutando se i beni/servizi obiettivo della campagna capitali sono necessari per raggiungere la mission dell'organizzazione. È necessario, inoltre, capire se è possibile raggiungere gli obiettivi fissati attraverso il potenziamento delle altre attività di fundraising, come, per esempio, la raccolta di grandi donazioni.

In seconda battuta si ritiene utile esaminare le condizioni attuali dell'azienda non profit, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi. L'organizzazione, infatti, attraverso la raccolta capitali, si impegna con attività che richiedono molto tempo, quindi necessita di personale preparato e motivato che riesca a mantenere nel tempo il giusto atteggiamento per portare a termine la raccolta di capitali.

Per la valutazione preliminare si ritiene opportuno seguire due metodologie: interna ed esterna.

Il primo metodo utilizza il personale interno coinvolto nelle varie attività, sia di fundraising che sociali, per valutare le possibilità dell'organizzazione di avviare la campagna. Attraverso riunioni e dibattiti tra il personale retribuito e volontario è possibile ricavare un giudizio

complessivo sull'andamento delle attività e, quindi, è possibile determinare il futuro avvio della campagna.

I primi ostacoli che l'organizzazione può trovare per la definizione della campagna derivano principalmente dal personale interno, soprattutto dai membri dell'organo direttivo.

Nel Terzo Settore, infatti, esistono dei pregiudizi diffusi, sia per quanto riguarda il fundraising che la raccolta capitali, che precludono l'avvio della campagna. In primo luogo, si ritiene che il fundraising possa essere gestito interamente dal personale retribuito. Questo preconcetto, però, limita le reali capacità delle attività di fundraising dato che il personale volontario, oltre ad apportare aiuto a tutta l'organizzazione, influisce positivamente sui potenziali donatori, influenzando sulla possibilità che diventino dei reali donatori.

Un altro preconcetto è che il fundraising possa essere delegato interamente all'organo direttivo o, in alternativa, ai consulenti di fundraising: le attività di raccolta fondi devono coinvolgere tutto il team in quanto questo influenza i donatori, i consulenti devono aiutare il personale interno ad avviare e gestire il processo di fundraising, ma non si possono sostituire a quest'ultimi in quanto mancherebbe la passione e la motivazione che guidano tutte le attività di raccolta fondi.⁴²

Per quanto riguarda la raccolta capitali, invece, si sottovaluta la condizione tempo: è usuale pensare che non duri nel tempo. Le sollecitazioni, però, richiedono tempo e devono essere ripetute più volte perché portino a dei risultati; inoltre, il processo che porta alla trasformazione da potenziale donatore a donatore effettivo può richiedere diversi anni.

L'ultimo pregiudizio che può influenzare la campagna è costituito dall'ammontare del fabbisogno economico: si crede, infatti, che il totale del fabbisogno sia determinato dal totale dei costi di edificazione di una struttura o di determinazione del fondo patrimoniale. Nel successivo paragrafo si potrà constatare che questi costituiscono una parte dei costi dell'azienda ed, infine, determineranno solo in parte il fabbisogno economico totale della campagna.

Il secondo metodo, a differenza del primo, utilizza le capacità di giudizio dei consulenti in fundraising. Una visione esterna ed oggettiva derivante da professionisti del settore permette di avere maggiori informazioni utili per poter prendere la giusta decisione.

La decisione finale, infatti, dipende dalla capacità di giudizio dei soggetti che, a vario titolo, vengono coinvolti durante tutta la fase di verifica delle condizioni interne ed esterne

⁴² La questione della scelta tra l'utilizzo del personale interno e consulenti per la gestione del fundraising verrà trattata nel capitolo sette.

dell'organizzazione non profit: i membri interni, in particolare l'organo direttivo, i fundraiser e i volontari coinvolti, ed, infine, i consulenti interpellati.

La scelta finale deve tenere in considerazione il grado di preparazione dell'organizzazione non profit in quanto questa determina la tempistica della raccolta capitale. I gradi di preparazione coinvolti sono tre:

1. *grado di preparazione dell'azienda*: è determinato dalla preparazione dell'ente a raccogliere i capitali. Questo elemento favorisce l'avvio di programmi solidi che hanno buone probabilità di essere portati a termine;
2. *grado di preparazione del progetto*: l'organizzazione deve avere le competenze necessarie per pianificare tutte le attività coinvolte nella campagna e deve saper selezionare le opzioni migliori;
3. *grado di preparazione del mercato*: attraverso le ricerche di mercato è possibile selezionare il pubblico di potenziali donatori al quale rivolgersi; inoltre, l'ente deve analizzare i donatori attuali per determinare quali possono essere disposti a sostenerla economicamente.

La valutazione generale dell'organizzazione non profit viene avviata prima del lancio del progetto, la raccolta capitali, infatti, è un'attività talmente straordinaria che mette alla prova tutti gli aspetti dell'azienda non profit. L'ente, quindi, deve essere solido ed avere al proprio interno un sistema di management in grado di sopportare un'attività complessa e duratura che comporta un alto dispendio di energie e risorse.

Paragrafo 2: La pianificazione del fabbisogno economico

Nel Terzo Settore è diffusa l'idea che il fabbisogno economico della campagna raccolta capitali sia definito semplicemente dai costi di realizzazione del progetto che, nel caso di costruzione di una struttura, si identificano nei costi di edificazione, mentre per la determinazione dei fondi sono identificati dai costi di costituzione del fondo.

Il fabbisogno, contrariamente a quanto appena esposto, deve riflettere tutti i costi sostenuti dall'organizzazione dato che la raccolta capitali richiede un investimento che non si limita alla mera costruzione di un edificio o alla sollecitazione delle donazioni.

“In realtà, sono almeno cinque le classi di costi collegate a una raccolta di capitali: le spese di edificazione e di fundraising sono soltanto due delle voci di spesa da tenere in considerazione. È estremamente importante comprenderle tutte e cinque separatamente e redigere il budget alla luce di questa consapevolezza.”⁴³

- *Pianificazione dell'azienda non profit.* L'organizzazione non profit, per la gestione delle varie attività, prevede un piano articolato in due parti: il piano strategico e il piano tattico/economico. Il piano strategico ha una durata che va dai tre ai cinque anni e serve per definire gli obiettivi in grado di risolvere i problemi indicati nella dichiarazione di mission; ossia determina la visione del futuro dell'ente. In questa fase, inoltre, si definiscono gli obiettivi operativi che declinano quelli strategici in attività annuali in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il piano tattico ed economico, invece, contiene la programmazione riguardante le entrate e le uscite derivanti dalle attività previste nel piano operativo. Il piano tattico/economico, a differenza di quello operativo, dura fino a un anno dopo il completamento del progetto dato che deve tenere in considerazione le donazioni che vengono erogate dopo la conclusione delle attività. I costi di pianificazione devono essere inseriti tra le voci del bilancio annuale.

- *Pianificazione del progetto.* Lo staff addetto alla campagna raccolta capitali deve pianificare i costi previsti per il progetto. In particolare la pianificazione del progetto si suddivide in due parti: la valutazione materiale e il management strutturale.

Programmare la valutazione materiale significa, nel caso di raccolta capitali destinata alla costruzione di edifici, prevedere i costi da sostenere necessari per analizzare e pianificare gli spazi fisici. Attraverso la pianificazione è possibile stabilire a priori l'ammontare del fondo destinato alla valutazione.

⁴³ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 21, anno 2007

La pianificazione del management strutturale, invece, coinvolge i costi previsti come i compensi ai professionisti coinvolti nel progetto o, per esempio, l'onorario di un architetto a cui è affidato il progetto.

Stilando la lista dei costi previsti è possibile razionalizzare le varie fasi di esecuzione del programma; è infatti necessario tracciare tutto il percorso previsto per poter considerare tutte le spese.

- *Pianificazione delle strutture.* Questo livello di programmazione viene utilizzato dall'organizzazione non profit per esprimere gli obiettivi aziendali emersi durante la pianificazione generale dell'azienda in dati precisi e concreti come, per esempio i metri quadrati del futuro edificio. La pianificazione delle strutture contiene, inoltre, la descrizione delle tecniche edilizie che verranno utilizzate e i sistemi di telecomunicazioni previsti all'interno della struttura.

- *Costi del progetto e di costruzione.* Questa categoria comprende innanzitutto tutte le spese previste nel preventivo dell'impresa edile incaricata della costruzione, nel caso di raccolta capitali per la costruzione di un edificio; altrimenti si utilizza il preventivo dell'istituto bancario per la gestione del fondo nel caso di raccolta capitali con l'obiettivo di aprire un fondo patrimoniale. Tra i costi del progetto è utile inserire e prevedere delle spese straordinarie che possono derivare dall'attività edilizia da monitorare e tenere sotto controllo. Tra questa tipologia di costi si possono inserire, per esempio, i contratti di locazione temporanei necessari in attesa della conclusione dei lavori, oppure le spese per il trasloco, o ancora gli interessi passivi sui mutui ipotecari.

- *Costi della campagna.* In questa sezione l'organizzazione non profit analizza e pianifica i costi che possono essere collegati direttamente alla gestione dell'intera campagna di raccolta capitali. Le principali voci di spesa sono le retribuzioni del personale dirigente ed amministrativo, le spese sostenute per i materiali promozionali e il marketing, le spese per la sollecitazione, la sensibilizzazione e gestione delle promesse di donazione. I costi del fundraising per la raccolta capitali sono collegati a molti fattori, che si possono suddividere in quattro macro categorie: grado di preparazione dell'azienda non profit; andamento della raccolta capitali; costi del personale e dei consulenti; budget della raccolta di capitali. In base alla capacità dell'azienda non profit di gestire al meglio le scelte in queste diverse classi, sarà in grado di controllare al meglio i costi complessivi della campagna.

“Secondo una recente statistica, una raccolta di capitali ha un costo medio compreso tra il 5 e il 15% del fabbisogno economico.”⁴⁴

La determinazione del fabbisogno economico avviene durante la fase di pianificazione della raccolta di capitali.

Innanzitutto è importante che l'organizzazione non profit definisca i gruppi di lavoro specializzati nelle tematiche più importanti per la realizzazione del programma:

- gruppo di lavoro sulla pianificazione: raccoglie dati ed informazioni per poter dare indicazioni circa le decisioni da prendere prima dell'avvio della raccolta. I membri di questo gruppo sono principalmente i membri di punta del Consiglio di amministrazione e da personalità importanti della società civile;
- gruppo di lavoro per selezionare i potenziali donatori: i membri si occupano di selezionare i potenziali grandi donatori e valutare le capacità economiche del target prescelto, anche questo gruppo è costituito principalmente da Consiglieri di amministrazione;
- gruppo di lavoro sulle donazioni anticipate: lo staff coinvolto si occupa di cercare i donatori nelle fasce più alte della tabella dei range che sono disposti a donare prima dell'annuncio ufficiale dell'apertura della raccolta di capitali.

All'interno del gruppo di lavoro dedicato alla pianificazione ci sono dei membri dell'organo direttivo che hanno di analizzare la situazione attuale dell'organizzazione non profit e di dare indicazioni sul fabbisogno economico.

Una volta concluso lo studio di fattibilità, il team addetto alla determinazione del fabbisogno deve verificare i dati contenuti della relazione e valutare i progressi compiuti, infine, deve rivedere l'ammontare del fabbisogno alla luce dei risultati ottenuti dallo studio.

Il fabbisogno così determinato deve essere approvato dall'organo direttivo e dal personale coinvolto; infine si determinano in quante fasi suddividere la raccolta capitali.

L'organizzazione non profit, durante la fase di pianificazione, utilizza la tabella dei range delle donazioni per identificare i potenziali donatori e stimare, così, l'ammontare complessivo previsto di donazioni. “Le tabelle dei range delle donazioni sono strumenti di pianificazione che servono per identificare il pattern ideale per una raccolta efficace, sono ausili visivi per

⁴⁴ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 23, anno 2007

focalizzare la presenza dei donatori potenziali ed effettivi e strumenti valutativi per misurare la disponibilità dei donatori a elargire determinate somme.”⁴⁵

Le tabelle, inoltre, sono lo strumento base per la valutazione statistica dell'ammontare reale delle donazioni e permette di monitorare il livello delle donazioni durante tutto il periodo della campagna.

Per costruire la tabella sulla donazione l'azienda non profit può fare riferimento ai range utilizzati dal Terzo Settore e che sono stati riconosciuti validi grazie alle continue verifiche empiriche e conferma la legge di Pareto:

- il 40% - 60% del fabbisogno economico previsto proviene dalle dieci o quindici maggiori donazioni;
- il 30% - 40% del fabbisogno economico proviene dalle successive 100 – 150 donazioni;
- il 10% - 20% proviene da altre donazioni.

La tabella delle donazioni così composta è lo strumento base per avviare lo studio sulla pianificazione, dato che si basa sul campione tipico del settore. La tabella, infatti, deve essere rivista durante tutta la fase preliminare ed anche durante la campagna. La prima revisione avviene durante lo studio di fattibilità, quando il consulente ha raccolto maggiori dati riguardanti il pubblico di riferimento e si possono stimare più accuratamente le risposte dei potenziali donatori.

La seconda revisione avviene a seguito del controllo dei potenziali donatori, ovvero quando i volontari hanno già avviato il programma di sollecitazione ai livelli sperati. Questo controllo è importante per l'organizzazione non profit perché verifica che la legge di Pareto venga confermata dai dati empirici (l'80% del fabbisogno economico è coperto dai contributi provenienti dalle prime dieci o quindici donazioni). Il risultato della tabella così modificata esprime la valutazione critica dei potenziali donatori.

⁴⁵ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 188

Paragrafo 3: Lo studio di fattibilità

Lo studio di fattibilità è un'indagine di mercato confidenziale che ha "lo scopo di rivelare i punti di forza e i punti di debolezza dei donatori in relazione ai progetti proposti e fornire le indicazioni per proseguire nei preparativi per la campagna oppure per intraprendere altre misure propedeutiche."⁴⁶

Lo studio di fattibilità viene utilizzato dall'organizzazione non profit per valutare se il mercato dei potenziali donatori della raccolta capitali sia abbastanza popolato da donatori disponibili a sostenere l'ente con un contributo straordinario. Tale contributo è superiore alla normale donazione erogata durante la campagna di raccolta annuale, quindi è necessario verificare quali persone siano nelle condizioni economiche e siano disposti ad erogare il contributo richiesto. "Se poi l'azienda non profit è in start up, dopo aver raccolto indirizzari, analizzato tutti i contatti in possesso dei membri dell'organo direttivo e selezionato un elenco di fondazioni potenzialmente interessate a erogare un contributo, dovrà porsi altri interrogativi: sarà in grado di trasmettere il giusto entusiasmo ai potenziali donatori? Contribuiranno davvero nella misura necessaria?"⁴⁷

Lo studio di fattibilità deve essere avviato prima del lancio della campagna raccolta capitali perché deve verificare lo stato del mercato dell'azienda non profit; a seconda dell'obiettivo che l'ente si pone quando commissiona lo studio, si possono distinguere quattro tipologie diverse di studio di fattibilità che rispondono a quattro diversi interrogativi e prendono i seguenti nomi:

- studio di fattibilità: l'organizzazione non profit possiede sia al suo interno che esterno le capacità e risorse necessarie per avviare un progetto di raccolta capitali?
- studio di pianificazione: in quale modo l'ente si deve preparare per la raccolta capitali?
- indagine di mercato: i donatori attuali dell'azienda non profit sono disposti ad erogare un contributo straordinario e maggiore rispetto alle normali donazioni effettuate? Fino a che punto sono disposti a farlo?
- valutazione dell'azienda non profit: quali azioni deve intraprendere l'organizzazione non profit per rafforzarsi in vista di una determinata attività di fundraising?

Il mercato è suddiviso in due componenti: le persone e le donazioni; l'ente deve quindi lavorare su entrambi i lati per poter aumentare l'importo totale delle erogazioni.

⁴⁶ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 95, anno 2007.

⁴⁷ Valerio Melandri, in *Lo studio di fattibilità per una grande raccolta fondi*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 10, anno 2007

Per avere una visione completa della realizzabilità del progetto si ritiene opportuno basarsi sull'analisi di tre criteri ritenuti fondamentali: l'infrastruttura dell'organizzazione non profit e la sua capacità di sostenere la raccolta capitali; la forza e la popolarità del caso per la raccolta fondi⁴⁸ ed, infine, la disponibilità dei donatori attuali ad elargire una donazione congrua al fabbisogno economico proposto.

La valutazione avviene su due livelli, una interna ed una esterna; si ritiene opportuno affidare lo studio di fattibilità ad un consulente esterno in quanto è necessaria una adeguata competenza e, soprattutto, una visione obiettiva difficile da raggiungere internamente. Il personale che costituisce l'audit interno, infatti, sarà più propenso ad esprimere le proprie opinioni ad un soggetto esterno rispetto ad un membro dell'organizzazione non profit.

Il consulente, quindi, si occupa di realizzare l'indagine confidenziale sul conto dei sostenitori dell'ente: presenta ai donatori i piani suggeriti dall'azienda non profit e analizza le loro reazioni, le opinioni e il grado di interesse in termini economici. Infine, trasmette i dati raccolti all'organizzazione non profit mantenendo l'anonimato dei partecipanti. L'indagine così eseguita, permette di conoscere l'ammontare potenziale di donazioni che può raccogliere attraverso la raccolta capitali e, soprattutto, raccoglie informazioni in merito alle aspettative che il mercato dei donatori possiede nei suoi confronti.

Attraverso l'analisi interna il consulente si prefigge di verificare la preparazione tecnica dell'ente. La raccolta dei dati avviene attraverso colloqui confidenziali con ogni persona ritenuta rilevante ai fini dell'indagine (personale retribuito e volontario coinvolto nelle attività di fundraising, amministrative e di gestione dei progetti sociali, membri dell'organo direttivi che hanno dimostrato una maggiore partecipazione alle varie attività dell'ente)

Il consulente, attraverso le interviste, sarà in grado di stilare una relazione che riguarda i tratti principali dell'azienda non profit che influenzano la campagna di raccolta capitali:

- i programmi di fundraising passati e di quelli attualmente attivi;
- situazione delle attività rivolte alla ricerca di donatori e delle attività per la gestione dei potenziali donatori;
- valutazione dello stato del database donatori;
- valutazione della gestione amministrativa delle donazioni, in particolare è importante capire se l'ente ha al suo interno la struttura e il personale adeguato per gestire la campagna di raccolta capitali, dato che quest'ultima prevede la gestione di un'ampia base di donatori e, soprattutto, la gestione di elargizioni consistenti;

⁴⁸ Questo aspetto verrà approfondito nel successivo paragrafo.

- valutazione dell'incidenza del Consiglio di Amministrazione sulle attività di raccolta fondi; è necessario che le attività di fundraising non vengano ostacolate dagli organi direttivi, altrimenti si rischia il fallimento di tutto il processo di fundraising, non solo quello relativo alla campagna di raccolta capitali.

L'analisi interna occupa tutta la fase dello studio di fattibilità, ma è necessario che venga ultimata prima dell'inizio dell'analisi esterna in modo che il consulente si presenti al pubblico esterno conoscendo a fondo i punti di forza e debolezza interni.

L'obiettivo principale dell'analisi esterna è quello di verificare la situazione del mercato di riferimento. In particolare, il consulente verifica i seguenti aspetti:

- la conoscenza dell'organizzazione non profit fra i membri del pubblico di riferimento;
- la comprensione della buona causa, i bisogni e gli obiettivi dell'ente.

Per l'azienda non profit è utile conoscere il proprio target di riferimento e appurare che al loro interno ci siano dei potenziali donatori che abbiano le capacità coerenti con la tabella dei range delle donazioni creata in fase di pianificazione; inoltre, attraverso questa fase di analisi, l'organizzazione non profit sarà in grado di determinare il proprio posizionamento sul mercato.

La scelta della composizione dell'audit avviene considerando i seguenti criteri di giudizio: la propensione dei soggetti considerati ad elargire o a chiedere ad altri una delle dieci elargizioni più alte della campagna; la capacità del donatore di poter diventare un testimonial per la campagna; la capacità del donatore di valutare in modo corretto l'organizzazione non profit ed, infine, la conoscenza che il volontario possiede della comunità di riferimento, delle persone influenti e delle risorse economiche dell'azienda non profit.

“Chiedere ai donatori più affezionati il loro parere sui piani d'azienda non profit è un segno di rispetto nei loro confronti e viene sempre percepito come tale. Queste “conversazioni all'insegna del rispetto reciproco”, come sono stati soprannominati gli studi di fattibilità, giovano anche alle pubbliche relazioni, all'immagine dell'azienda non profit sul territorio e alla sensibilizzazione.”⁴⁹

Lo studio di fattibilità si conclude con la raccolta di dati da parte del consulente attraverso interviste individuali ai leader delle organizzazioni non profit considerate simili a quella oggetto di studio; inoltre, è possibile completare l'analisi attraverso la creazione di focus – group e di sondaggi effettuati per posta.

⁴⁹ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 96, anno 2007

Dopo aver raccolto dati ed informazioni, il consulente sarà in grado di redigere una redazione contenente: i dati raccolti, interpretazioni e raccomandazioni, suggerimenti in merito alle fase successive che l'azienda non profit dovrà intraprendere prima dell'avvio della campagna raccolta capitali. "Per essere ben fatta, una relazione di questo tipo non può che essere lunga: il consulente dovrebbe quindi corredarla anche di un breve riassunto che l'azienda non profit possa utilizzare nei rapporti con coloro che hanno partecipato allo studio e con altri costituenti e stakeholder."⁵⁰

La relazione deve essere redatta in modo da rispondere alle domande dell'azienda non profit, quali, per esempio: la possibilità di raggiungere il fabbisogno economico previsto; i leader della campagna hanno le doti necessarie per ispirare, motivare ed entusiasmare i grandi donatori; la solidità del caso per la raccolta fondi; il mercato di riferimento possiede una visione positiva dell'ente.

Quando l'analisi effettuata ha rilevato risposte positive da parte dei potenziali donatori di capitali, la relazione deve anche contenere indicazioni precise circa le fasi successive da intraprendere per l'avvio della campagna:

- la struttura della leadership;
- i nominativi di potenziali leader;
- la tempistica e il budget consigliato.

Nel caso in cui i responsi siano stati negativi e le risposte scarse, è necessario inserire nella relazione dei suggerimenti circa le misure da intraprendere per la risoluzione delle problematiche sollevate:

- rendere più attrattivo il caso per la raccolta di capitali;
- ottimizzare l'immagine dell'azienda non profit nei confronti del pubblico di riferimento;
- migliorare i rapporti con i donatori;
- migliorare la leadership.

⁵⁰ Valerio Melandri, in *Lo studio di fattibilità per una grande raccolta fondi*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 10, anno 2007

Paragrafo 4: Sviluppare il caso per la raccolta di capitali

La relazione derivante dallo studio di fattibilità, descritta nel paragrafo precedenti, è il punto di partenza per determinare il fabbisogno economico e il caso per la raccolta di capitali.

Il lavoro svolto dal consulente, infatti, è un raccoglitore di informazioni dettagliate che possono essere utilizzate dall'organizzazione non profit per analizzare il proprio caso per la raccolta fondi e, se necessario, attraverso i consigli forniti dai potenziali donatori, modificare la dichiarazione per renderla più attraente agli occhi del pubblico di riferimento.

L'azienda non profit, dopo aver ricevuto il report da parte del consulente, deve distribuire i risultati conseguiti ai membri dell'organo direttivo. In questa fase è utile predisporre un riassunto operativo dello studio di fattibilità, il quale verrà consegnato a tutti i membri dell'organo direttivo; la versione completa, invece, verrà consegnata al personale retribuito e volontario che ricopre incarichi dirigenziali. Il personale e i membri coinvolti, ricevendo per tempo la documentazione necessaria, saranno in grado di partecipare alla riunione con i consulenti coinvolti nello studio di fattibilità che prevede la discussione dei risultati ottenuti. In questo incontro, infatti, i consulenti presenteranno le conclusioni del proprio lavoro ed esporranno le proprie raccomandazioni e suggerimenti utili per il proseguimento della campagna. Attraverso questa riunione il personale e i membri coinvolti possono enunciare le proprie perplessità e dubbi, avviando così un processo interno di discussione e dialogo, utilizzando anche i pareri esterni ed obiettivi dei consulenti.

Una volta definita la volontà dell'organizzazione non profit a proseguire con il progetto, è necessario realizzare e comunicare un piano di azione preliminare. Durante questa fase si ritiene opportuno che l'azienda non profit presti attenzione alle comunicazioni con i partecipanti allo studio di fattibilità: è importante che l'organo direttivo rediga una lettera di ringraziamento e informi loro del modo e dei tempi in cui l'organizzazione non profit intende operare, tenendo conto dei consigli e dei risultati emersi dalla relazione. Nel caso in cui la relazione evidenzia una situazione positiva, si ritiene opportuno allegarla alla lettera di ringraziamento, in un'ottica di trasparenza tra ente e donatore che, a lungo andare, può portare a risultati efficienti.

Le informazioni contenute nello studio di fattibilità rappresentano la base per redigere e rendere più efficace il caso per la campagna di raccolta capitali.

Il caso è un documento che contiene le motivazioni per cui vale la pena elargire donazioni all'organizzazione non profit e il suo programma patrimoniale; entrambi rispecchiano le scelte

prese dall'ente nella pianificazione strategica e operativa. "Il caso per la raccolta fondi è un documento organico a cui si fa riferimento per risalire alle informazioni fondamentali riguardanti tutti gli aspetti del progetto da finanziare e il modo in cui l'azienda non profit intende realizzarlo: deve rispondere a tutte le domande che i potenziali donatori potrebbero porre all'azienda non profit prima di decidere se sostenerla o meno."⁵¹

La dichiarazione del caso si adatta alle diverse campagne avviate dall'azienda non profit: spiega in modo specifico perché bisogna donare a quel determinato ente. La dichiarazione è meno ampia in quanto descrive in modo specifico solo alcuni degli elementi che costituiscono il caso. Ciascuna dichiarazione, infatti, si concentra sui fattori ritenuti importanti in quella determinata situazione o campagna di raccolta fondi; in questo modo è possibile adattare il caso al target di donatori al quale ci si propone.

La dichiarazione del caso si costruisce partendo dalla definizione delle risorse del caso, ossia dalle informazioni raccolte in un database che vengono utilizzate dal personale interno per redigere le presentazioni delle varie campagne di raccolta fondi: le richieste di finanziamento a fondazioni, i depliant, le lettere di mailing e i rapporti annuali. Tali risorse devono contenere tutte le informazioni che un potenziale donatore può desiderare di ricevere su un'organizzazione non profit. "Per poterle utilizzare efficacemente per scopi di fundraising, tutte queste informazioni devono trovarsi all'interno della sede dell'azienda non profit ed essere subito disponibili, accessibili e analizzabili. Devono altresì essere accurate e aggiornate, dal momento che servono all'elaborazione di documenti importantissimi come la dichiarazione del caso e le espressioni dello stesso."⁵²

Durante lo studio di fattibilità il caso viene sottoposto allo studio dei potenziali donatori facenti parte del target prescelto. La campagna di raccolta capitali prevede un pubblico costituito da grandi donatori, è quindi opportuno che il caso sia stabile e solido per convincere il target a donare una somma consistente. Quando il caso è debole, infatti, il potenziale donatore difficilmente ha intenzione di elargire la donazione perché nutre forti dubbi negli obiettivi del progetto, quindi non possiede la sicurezza che il suo denaro venga investito in modo efficace. In particolare, durante la fase di studio, la reazione dei soggetti coinvolti condiziona le attività preliminari all'avvio della campagna raccolta capitali.

A seconda dello scopo per cui si usa la dichiarazione del caso, è utile redigere almeno quattro versioni diverse del caso per la campagna raccolta grandi capitali.

⁵¹ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 119, anno 2007

⁵² Timothy L. Seiler, in *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy, 2007, pag. 29

Le quattro versioni si distinguono principalmente per la diversa priorità che si dà alle diverse informazioni.

Informazioni sulla mission e sulla visione del futuro dell'organizzazione non profit. I potenziali donatori considerano la campagna raccolta capitali come un investimento immediato per la realizzazioni di progetti che si protraggono nel tempo; in quest'ottica le informazioni delle strategie a lungo termine e gli obiettivi futuro possono essere richieste dal potenziale donatore per valutare se erogare o meno la somma di denaro. La dichiarazione del caso si prefigge principalmente di informare il pubblico circa: le esigenze sociali che l'organizzazione non profit intende affrontare e risolvere; la tipologia di approccio adottata per far fronte alle esigenze precedentemente descritte; il motivo della nascita del progetto previsto nella campagna raccolta capitali e come questo riesca a risolvere i problemi descritti. Accanto a queste indicazioni principali, l'azienda deve anche descrivere quali strumenti intende utilizzare per la raccolta di capitali e quali obiettivi di crescita si è prefissa di raggiungere attraverso questo progetto.

Informazioni sul progetto. Il caso si concentra sulle informazioni riguardanti tutta l'attività di raccolta capitali, in particolare descrive: come il progetto facilita il raggiungimento degli obiettivi di crescita; il motivo per cui il progetto presentato è il migliore per soddisfare le esigenze individuate; le capacità e le qualità dell'organizzazione non profit nel gestire l'intero progetto; il motivo per cui il progetto deve essere realizzato nell'immediato.

Informazioni sulla leadership. La raccolta capitali comporta da parte del donatore un investimento: è necessario, quindi, fornire informazioni dettagliate che evidenzino la sicurezza dell'organizzazione non profit. La declinazione del caso attraverso le informazioni sulla leadership permette di raggiungere questo obiettivo. In particolare, la dichiarazione contiene informazioni in merito: ai fundraiser e alle loro competenze per realizzare il programma; ai membri dell'organo direttivo e alla loro capacità di dirigere la raccolta capitali con le adeguate qualifiche.

Altre informazioni utili quali, per esempio, dati statistici che riguardano gli effetti sulla comunità dei programmi previsti dall'organizzazione non profit; testimonianze dirette dei partecipanti ai progetti sociali dell'ente, correlate di foto e video; testimonianze dirette dei volontari, donatori, finanziatori e membri dell'organo direttivo; grafici, tabelle foto e video che completano la presentazione della campagna della raccolta capitali.

Il caso, declinato nelle quattro versioni appena descritte, deve essere comunicato al pubblico di riferimento in modo efficace per attirare l'attenzione e raggiungere l'obiettivo prefissato. Con il termine espressione del caso si indica la pubblicazione o la comunicazione specifica che contiene la dichiarazione del caso. Le espressioni del caso maggiormente utilizzate dalle organizzazioni non profit sono: le richieste di finanziamento, i depliant, le lettere di mailing o qualunque comunicazione che illustri il caso per la raccolta di fondi, magari correlata con la richiesta di una donazione.

L'azienda non profit deve pianificare tempestivamente la documentazione per la raccolta di capitali riflettendo su come realizzare i depliant ed evitando, così facendo, di dover accelerare i tempi di creazione perché le scadenze previste si avvicinano.

La comunicazione in questa fase riveste un ruolo fondamentale: l'azienda non profit non deve limitarsi alla semplice esplicitazione delle informazioni, deve bensì andare dritto al cuore dell'interlocutore: “ i potenziali donatori vogliono che il caso per la raccolta fondi li colpisca!”⁵³

La documentazione redatta per la raccolta capitali, come per qualsiasi altro tipo di documento previsto per la raccolta fondi, deve esporre le proprie informazioni in modo onesto, chiaro e convincente, ma questo non basta. I documenti, infatti, devono contenere la giusta veste grafica per completare l'opera di persuasione intrapresa dal testo. Quest'ultimo, inoltre, deve essere sintetico: il motivo per cui vale la pena donare deve essere riassunto in un unico paragrafo in grado di colpire i lettori e convincerli ad elargire la donazione.

L'organizzazione non profit, infine, deve insegnare a tutto il personale retribuito e volontario, oltre che ai membri dell'organo direttivo, come sintetizzare il caso per la raccolta fondi in un solo minuto, in modo da sfruttare ogni occasione che si presenta per raccogliere donazioni.

⁵³ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 121, anno 2007

Paragrafo 5: Avviare e monitorare la raccolta di capitali

Il processo di realizzazione della campagna raccolta capitali si sviluppa principalmente in tre fasi.

La prima fase, chiamata di avanzamento, si svolge attraverso le seguenti attività:

- revisione e valutazione dei potenziali donatori;
- avvio di un progetto di formazione rivolto ai volontari identificati per la gestione della campagna; realizzazione di attività di coinvolgimento e sollecitazione delle persone interne all'organizzazione considerate influenti per il programma;
- avvio del programma di sollecitazione dei potenziali donatori;
- valutazione dei primi risultati raggiunti in base agli obiettivi fissati durante la fase di pianificazione;
- sollecitazione da parte dei leader dell'organizzazione non profit delle donazioni più consistenti;
- applicazione della strategia di pubbliche relazioni e relativo monitoraggio.

La seconda fase, chiamata pubblica, attraverso le seguenti attività rende popolare la propria campagna di raccolta capitali:

- la sollecitazione di tutte le donazioni, partendo da quelle più consistenti;
- la revisione generale del piano, in particolare le scadenze previste e il confronto, assieme ai volontari coinvolti, tra i dati a consuntivo e i valori previsti in fase di pianificazione;
- avvio dei programmi di ringraziamento rivolti ai donatori e ai volontari;
- organizzazione di eventi per celebrare il successo della raccolta;
- redazione di una relazione finale che comprenda una revisione contabile riassuntiva e le pubblicazioni che dimostrino il successo della raccolta.

L'ultima fase viene chiamata a completamento della raccolta e conclude la campagna di raccolta capitali, in particolare durante questa fase si avviano le seguenti attività:

- utilizzo dei media per annunciare la chiusura della raccolta capitali;
- ringraziare nuovamente i grandi donatori e i volontari coinvolti nella raccolta attraverso l'organizzazione di un evento;
- avviare un programma di amministrazione etica delle donazioni, soprattutto verso i grandi donatori, dato che sono i migliori potenziali donatori che un'organizzazione non profit possa avere per le donazioni future;

- ringraziare il personale retribuito e i consulenti dedicati allo studio di fattibilità;
- prevedere un archivio che contenga tutte le valutazioni e resoconti che diventano utili per le successive campagne di raccolta capitali.

Per avviare la raccolta di capitali è importante, innanzitutto, determinare i fondi che servono per le attività che vengono svolte prima dell'avvio della campagna, oltre alla tempistica e la stima dei costi da sostenere a breve termine e nell'immediato.

Una volta definito il fabbisogno economico per le attività preliminari, l'organizzazione non profit ha a disposizione quattro diverse metodologie per raccogliere le risorse necessarie: organizzare un'azione di fundraising per raccogliere i fondi di avvio, attingere dai risparmi dell'azienda non profit; ottenere un prestito; utilizzare donazioni e prestiti.

Organizzare un'azione di fundraising per raccogliere i fondi di avvio. L'azienda non profit avvia una campagna di raccolta fondi con l'obiettivo di coprire il fabbisogno economico previsto per le attività antecedenti la raccolta capitali. L'azione di fundraising è determinata nel tempo, solitamente ha una durata breve ed è focalizzata alla raccolta di donazioni per coprire il fabbisogno economico previsto.

Per questo tipo di raccolta fondi l'azienda non profit può sfruttare tre fonti diverse: i membri dell'organo direttivo ed altre persone interne all'ente che hanno capacità economiche per elargire la donazione richiesta; fondazioni che hanno lo scopo di finanziare raccolte capitali; fondazioni con scopi diverse, ma che potrebbero essere disposte a dare un contributo all'organizzazione non profit.

I fondi di avvio possono essere raccolti attraverso le seguenti fasi:

- ottenere l'approvazione e l'appoggio dell'organo direttivo e dei leader dell'organizzazione non profit;
- creare un team ridotto addetto alla raccolta fondi;
- pianificare l'attività di fundraising, prevedendo anche il budget, i flussi di cassa e il tempo necessario per completare la campagna;
- determinare il fabbisogno economico;
- creare un programma di ringraziamenti ai donatori. Questa attività può anche essere unita ai ringraziamenti della campagna raccolta capitali; si ritiene comunque opportuno distinguere i due momenti in quanto è necessario ringraziare coloro i quali hanno investito per primi nel progetto ed il loro contributo si è rivelato determinante per permettere all'intero progetto di realizzarsi;
- elaborare il materiale pubblicitario necessario per raccogliere i fondi di avvio;

- selezionare un gruppo ristretto di potenziali donatori a cui chiedere la donazione
- ottenere un incontro con ciascun potenziale donatore scelto, cercando di ottenere subito la donazione;
- una volta raggiunto il fabbisogno economico, organizzare un evento per ringraziare sia i donatori che il personale retribuito e volontario coinvolto.

Attingere ai risparmi dell'azienda non profit. L'azienda non profit può avere a disposizione dei risparmi, accantonati negli anni precedenti attraverso fondi patrimoniali; oppure l'ente può aver avviato anni prima azioni di fundraising specifiche per la raccolta di capitali; “ad esempio una campagna a titolo “Finanzia un sogno” in cui si chiede ai donatori di contribuire a far sì che l'azienda non profit possa mettere da parte abbastanza fondi per finanziare i suoi progetti futuri.”⁵⁴

Ottenere un prestito. L'organizzazione non profit ha la possibilità di richiedere agli istituti bancari un prestito; questa metodologia è considerata pericolosa e può essere utilizzata solo da alcune organizzazioni:

- azienda non profit che fa parte di un'altra azienda non profit di grandi donazioni. Quest'ultima, inoltre, è dotata delle risorse economiche necessarie per coprire i rischi della campagna e delle competenze e impegno necessari per procedere;
- azienda non profit che per la sua storia e competenza è considerata dagli istituti creditizi affidabile e il suo reddito è considerato sicuro per ottenere un mutuo;
- aziende non profit che detengono i requisiti necessari per ottenere prestiti previsti dagli istituti bancari appositamente per il Terzo Settore.

Utilizzo di donazioni e prestiti. L'organizzazione non profit, per coprire il fabbisogno economico, utilizza sia donazioni da privati che prestiti da istituti bancari, oppure utilizzare il fondo interno dell'azienda non profit.

Quando l'organizzazione non profit riuscirà a raccogliere i fondi necessari, potrà avviare le attività preliminari alla campagna che hanno le seguenti finalità:

- migliorare la pianificazione;
- declinare il caso per la raccolta fondi alla campagna di raccolta capitali, prevedendo le dichiarazioni e le espressioni necessarie;
- determinare i fundraiser e lo staff di supporto;

⁵⁴ Marilyn Bancel, in *La campagna di raccolta capitali*, Edizioni Philanthropy, pag. 129, anno 2007

- ricerca preliminare dei potenziali donatori,
- acquisto o implementazione dei software e attrezzature per la raccolta di capitali;
- vari aspetti del progetto, nel caso della costruzione di un edificio: architetti, ingegneri, concessioni, permessi.

A questo punto l'organizzazione non profit è pronta per avviare la campagna di raccolta capitali, durante la fase di avvio è indispensabile che l'ente porti a termine tutte le attività volte a lanciare formalmente la campagna ed, eventualmente, festeggiare con una cerimonia di apertura.

Durante tutto il processo di raccolta capitale è importante verificare che i risultati ottenuti rispecchino gli obiettivi definiti in fase di pianificazione.

La campagna raccolta capitali si protrae per diversi anni, si ritiene quindi opportuno definire a priori delle scadenze intermedie con relativi obiettivi economici per monitorare nel tempo l'intero processo e, se necessario, avviare processi di risoluzione dei problemi.

Capitolo 5: Il direct mailing

Paragrafo 1: La fasi del programma di mailing⁵⁵

Il *mailing* è una formale richiesta di donazione inviata via posta cartacea. Per gli esperti del fundraising quando si parla di “mailing” si fa riferimento ad un invio massiccio di lettere a destinatari che non hanno nessun legame con il mittente della richiesta di donazione, ma che potenzialmente potrebbero diventare dei suoi sostenitori e contribuire alla causa della campagna di raccolta fondi.

Questo tipo di azione di fundraising rappresenta per l’organizzazione non profit un’opportunità per accrescere la propria immagine nei confronti del pubblico di riferimento, oltre alla possibile fonte di denaro. Il mailing infatti è allo stesso tempo relazione, comunicazione e azione: è relazione perché aggiorna il destinatario sull’andamento dell’organizzazione e lo stimola alla comunicazione e allo scambio attraverso il contatto, che ha il suo apice nella donazione, che altro non è che azione.

Il mailing è una forma di sollecitazione a casa che avviene tramite servizio postale; non richiede necessariamente iniziative costose o forti investimenti, il punto fondamentale è che la lettera sia inserita all’interno di un programma strutturato di mailing dell’organizzazione non profit. L’obiettivo finale è che delle persone assolutamente sconosciute si trasformino in donatori stabili, il cui fedele sostegno accompagni l’organizzazione non profit per il lungo periodo.

Il fundraiser addetto alla stesura della lettera deve conoscere a fondo l’organizzazione non profit e i suoi progetti; inoltre deve sapere con precisione a chi si rivolge la lettera, perché lo sta facendo e che cosa sta scrivendo.

L’azienda non profit deve avviare uno studio di fattibilità per comprendere se la campagna di mailing possa essere inserita nella pianificazione di fundraising. Nel Terzo Settore, infatti, esistono delle limitazioni che portano le organizzazioni non profit ad abbandonare la campagna di mailing.

La barriera più importante per un’azienda non profit è quella di natura economica. Nel caso di organizzazioni non profit di piccole dimensioni, infatti, l’investimento iniziale previsto per una campagna di mailing può essere di difficile sostenibilità. Nel caso di mailing con l’obiettivo di acquisizione di nuovi donatori, inoltre, lo scostamento negativo tra entrate ed

⁵⁵ Per quanto riguarda il contenuto di questo paragrafo si è fatto riferimento a quanto esposto nel testo di Mal Warwick, *Direct mail per il fundraising*, Edizioni Philanthropy, anno 2009

uscite aumenta e l'azienda non profit deve attendere diversi anni prima di raggiungere un pareggio.

La seconda barriera è costituito dalla visibilità. Alcune organizzazioni non profit hanno delle buone cause troppo ristrette a livello geografico, oppure non sono abbastanza conosciute da parte dal pubblico di riferimento, causando risultati poco redditizi per la campagna di mailing. In questi casi si ritiene opportuno utilizzare la campagna di mailing attraverso l'invio di e-mail per abbassare i costi iniziali e testare il mercato di riferimento. Nel caso di organizzazioni non profit locali, inoltre, è possibile personalizzare i propri appelli e aumentare, così, le probabilità di ritorno da parte degli interlocutori coinvolti. Le piccole aziende non profit possono sfruttare il vantaggio della personalizzazione: spesso, infatti, esistono dei collegamenti con i potenziali donatori. Il grado di personalizzazione, quindi, può essere aumentato attraverso quattro metodi:

1. personalizzare l'indirizzo all'interno di ogni lettera;
2. utilizzare in forma originale la firma dei membri dell'organo direttivo o dei volontari, in base al target scelto;
3. scrivere a mano l'indirizzo nella busta e utilizzare francobolli di posta ordinaria. In questo modo la busta verrà aperta perché viene considerata personale da parte dell'interlocutore;
4. personalizzare i ringraziamenti, meglio se vengono scritti a mano da colui che firmerà la lettera.

Nel Terzo Settore è comune il pensiero che il mailing sia una perdita di tempo e denaro perché si pensa che il mailing non sia redditizio se non frutta una certa percentuale o se non si ottiene almeno un euro di ricavo per ogni euro di costo. Il programma di mailing, invece, è utile per la crescita dell'azienda non profit, nel caso in cui la campagna venga ben gestita. Il pregiudizio dell'azienda non profit è rappresentato dalla visione del mailing come un'attività di fundraising limitata nel tempo e di breve durata; mentre, per la sua completa efficacia, è necessario considerare questa attività come un processo a lungo termine. Il programma di mailing, se gestito nel modo corretto, può portare all'ente una base fedele di donatori che caratterizzano il primo scalino della piramide dei donatori. La fedeltà di questi donatori permette di considerare le loro elargizioni come una fonte stabile e consistente di liquidità finanziaria che si ripete ogni anno; inoltre, l'organizzazione non profit ha la possibilità di identificare con più precisione le persone che hanno le capacità economiche di fare grandi donazioni e lasciti testamentari che possono essere di grande aiuto in futuro.

La lettera deve avere la capacità di coinvolgere in pochi secondi l'interlocutore e portarlo alla donazione, il fundraiser deve quindi essere in grado di comunicare con poche parole la buona causa dell'organizzazione. La stesura della lettera richiede molto tempo ed attenzione per non tralasciare nulla, è opportuno seguire le seguenti otto fasi per costruire la lettera correttamente ed aumentare le probabilità di successo.

Fase uno: sviluppare il marketing concept. Questa fase può occupare la maggior parte del tempo complessivo impiegato per scrivere la lettera in quanto il fundraiser deve scrivere un marketing concept completo che esprima in modo semplice e chiaro l'offerta che viene spiegata nella lettera. Scrivere il concept obbliga il fundraiser a determinare alcuni elementi importanti, come, per esempio, l'ammontare richiesto, quale membro dell'organizzazione non profit dovrà firmare la lettera, oltre alla decisione se includere o meno uno strumento che coinvolga il lettore.

Fase due: determinare i contenuti del pacchetto. L'organizzazione non profit, durante questa fase, deve scegliere come il marketing concept precedentemente definito deve prendere forma. Queste scelte non devono essere casuali perché incidono sulla scelta dell'interlocutore. L'ente, per esempio, può scegliere la busta senza finestra perché ritiene che non ci sia necessità di visualizzare la promessa sulla busta, mentre l'attenzione verrà focalizzata sul suo contenuto. L'azienda non profit deve anche prevedere la lunghezza della lettera perché questa determinerà il limite entro il quale il fundraiser è consapevole di dover lavorare.

La definizione dei vari aspetti del pacchetto permette di pianificare i limiti del programma e questo è importante per due ragioni: il personale addetto alla stampa ed invio delle lettere conosce in anticipo le esigenze postali e di stampa; il personale addetto alla stesura della lettera conosce i limiti di spazio entro i quali attenersi.

Fase tre: creazione della bozza del modulo per la donazione. Il marketing concept viene elaborato per creare la prima bozza del modulo per la donazione. Durante questa fase il personale addetto ha il compito di scrivere le varie giustificazioni per le varie richieste di donazioni.

Fase quattro: scrivere la busta esterna. Se l'organizzazione non profit ha previsto di inserire esternamente alla busta una frase d'effetto per catturare l'attenzione dell'interlocutore, in questa fase l'ente ha il compito di concretizzarla. La frase viene definita *solleticatore*: deve tentare il lettore ad aprire la busta. Un solleticatore efficace deve attrarre e intrigare il destinatario, provocarlo e sfidarlo ad aprire la busta e a scoprirne il contenuto, così

che si rompa una comunicazione univoca, portando il ricevente a una relazione duale con l'organizzazione, grazie a una donazione.

Il solleticatore, come ogni altro aspetto del mailing, deve essere pianificato e pensato in una logica di comunicazione integrata, per questo motivo la frase esterna è collegata al contenuto della busta. Per la sua definizione è quindi necessario considerare il contenuto e, soprattutto, l'obiettivo per cui si avvia una campagna di mailing.

L'organizzazione può anche non prevedere il solleticatore, si ritiene infatti opportuno omettere tale frase, in quanto si rischia di attenuare l'effetto personale delle lettere. “Infatti vari test dimostrano che l'utilizzo di questo strumento non incentiva necessariamente la risposta da parte dei donatori, anche nei casi in cui appare molto appropriato inserirne uno.”⁵⁶

Il solleticatore, nel corso del tempo, è diventato un metodo per contraddistinguere le buste che contengono promozioni pubblicitarie, quindi, si ritiene opportuno non utilizzare questo strumento per evitare di essere confusi con le pubblicità e rischiare di essere cestinate.

L'azienda non profit deve considerare l'assenza del solleticatore come costitutiva del miglior invito ad aprire la busta; molte volte la semplice presenza dell'indirizzo del mittente e del destinatario attirano maggiormente l'attenzione rispetto ad una frase d'effetto.

Fase cinque: scrivere l'attacco. L'inizio della lettera incide fortemente sull'attenzione dell'interlocutore e sul proseguire della lettura. L'introduzione, assieme alla busta esterna e al post scriptum, sono gli elementi che registrano la più alta percentuale di lettura. Il paragrafo di apertura diventa, quindi, un elemento essenziale per la lettera e, per questo motivo, deve essere studiato e pianificato correttamente. Si ritiene opportuno, per catturare la dovuta attenzione, iniziare la lettera con una storia vera dei clienti che hanno usufruito del servizio dell'organizzazione non profit. Durante questa fase può essere utile redigere anche le conclusioni, dato che queste ultime devono essere collegate all'introduzione, in una sorta di cerchio coerente che include inizio – corpo della lettera - conclusioni.

Fase sei: scrivere il post scriptum. Molte indagini statistiche sull'attenzione del lettore nella lettura di lettere di direct mail hanno evidenziato come più del 90% dei destinatari leggono per prima cosa il post scriptum. L'organizzazione deve quindi cercare di inserirla nella propria lettera, per esempio per enfatizzare la scadenza entro la quale l'ente ha necessità di ricevere le donazioni; oppure è utile utilizzare questo strumento per rivelare benefit o per commentare un allegato al pacchetto. Il post scriptum deve comunque risultare interessante,

⁵⁶ Mal Warwick, in *Direct mail per il fundraising*, Edizioni Philanthropy, anno 2009, pag. 88

dato che il suo obiettivo è quello di coinvolgere il lettore e persuaderlo nel leggere l'inizio della lettera.

Fase sette: definire i sottotitoli e le sottolineature. La lettera deve catturare il più possibile l'attenzione dell'interlocutore e persuaderlo nel fare l'azione descritta. L'organizzazione non profit, per riuscire in questa impresa, deve utilizzare tutti gli strumenti a sua disposizione, come l'utilizzo di sottotitoli e sottolineature che attirano la vista dell'interlocutore sui concetti fondamentali della lettera.

Il fundraiser addetto alla stesura della lettera deve immedesimarsi nel lettore per capire dove inserire le sottolineature e i sottotitoli; solitamente si enfatizzano i benefit per i donatori, ossia il premio per coloro che risponderanno positivamente all'appello.

Fase otto: scrivere il testo definitivo. Una volta definite le caratteristiche principali della lettera e del suo pacchetto, il fundraiser deve completare la pianificazione con la redazione definitiva della lettera e la creazione della busta adeguata.

La composizione della lettera richiede molto tempo in quanto deve essere curata in ogni minimo dettaglio. Il fundraiser deve conoscere con precisione il pubblico di riferimento a cui verrà spedita e deve verificare che l'obiettivo centrale sia chiaro al destinatario.

Una lettera, per essere efficace, deve contenere le seguenti caratteristiche:

- è un appello che una persona rivolge ad un'altra persona;
- descrive il vantaggio per l'interlocutore di soddisfare bisogni individuali;
- invita l'interlocutore ad azioni mirate ed immediate.

Paragrafo 2: I vantaggi del mailing

L'attività di mailing, per quanto possa essere considerata come un programma obsoleto dati i nuovi mezzi tecnologici di comunicazione, continua ad essere uno strumento di raccolta fondi in grado di riscuotere molti consensi nel pubblico di riferimento.

I principali vantaggi della lettera sono i seguenti:

- *selettività*: il mailing necessita di una ricerca accurata di indirizzi a cui inviare la lettera, l'organizzazione non profit deve quindi selezionare gli interlocutori adeguati a questa campagna. Il mailing, quindi, offre un alto livello di selettività, vantaggio difficilmente raggiunto da altri strumenti di fundraising, eccezione fatta per il telemarketing sociale;
- *scelta della conformazione della comunicazione*: il programma di mailing non ha limiti temporali o di spazio, come invece accade per le comunicazioni inviate tramite video o carta stampata. L'unico vincolo a cui deve sottostare il fundraiser addetto a questa attività è solo quello determinato dal budget;
- *individualità*: l'appello inviato è personalizzato, la lettera inizia con il nome dell'interlocutore, anche se l'organizzazione non profit invia centinaia di mailing;
- *nessuna concorrenza*: la lettera permette all'azienda non profit di ritagliarsi un momento di attenzione del potenziale donatore, senza incorrere in distrazioni dovute alla comunicazione di altre organizzazioni non profit;
- *capacità esclusiva di coinvolgere direttamente il destinatario*: l'azienda non profit ha la possibilità di aprire un dialogo attraverso la lettera, permettendo all'interlocutore di rispondere alle domande inserite nella lettera attraverso appositi spazi dedicati;
- *scegliere la configurazione della comunicazione*: i tipi di comunicazione che sono a disposizione dell'organizzazione non profit sono svariati, il fundraiser ha in suo possesso un ampio ventaglio di possibilità;
- *strumento molto flessibile*: il programma di mailing può essere avviato per raggiungere obiettivi diversi, come, per esempio l'acquisizione di nuovi donatori o il rinnovo delle donazioni attuali⁵⁷;
- *è un canale di comunicazione efficace*: il mailing permette di dividere il pubblico di riferimento in target e permette facilmente di raccogliere i dati e, quindi, misurare i risultati ottenuti.

⁵⁷ I diversi obiettivi del mailing verranno spiegati nel successivo paragrafo

Il fundraiser addetto alla campagna di mailing ha l'obiettivo di catturare l'attenzione dell'interlocutore sia attraverso il contenuto della lettera, sia attraverso il pacchetto completo; l'organizzazione, però, non può conoscere in anticipo se la sua campagna sia veramente efficace. Secondo Siegfried Vögele, docente di direct marketing e autore del libro *Handbook of Direct Mail*, la lettera per il direct mail funziona solo quando è in grado di coinvolgere l'interlocutore in un tacito dialogo con il firmatario della lettera. La teoria di Vögele, denominata "metodo e dialogo", è una linea guida per le organizzazioni non profit che intendono avviare una campagna di mailing.

Secondo lo studioso la lettera deve essere paragonata ad una visita a domicilio presso il potenziale donatore:

- entrambe sono inaspettate da parte del potenziale donatore;
- l'attenzione iniziale è molto bassa, secondo Vögele l'interlocutore non presta più del 10% della propria attenzione per leggere lettere non richieste, nel caso della visita a domicilio il potenziale donatore è sorpreso in quanto non conosce la persona che ha di fronte;
- nonostante la disattenzione iniziale qualcosa nella busta provoca una curiosità tale da spingere l'interlocutore ad aprire la lettera. Gli elementi sono molteplici e soggettivi, per l'organizzazione non profit risulta quindi difficile pianificarli; per attirare la giusta attenzione è necessario diversificarsi dalle altre aziende non profit e, in particolare, evitare di costruire una busta che assomigli alle inserzioni pubblicitarie. Nel caso delle visite a domicilio accade la stessa cosa: il potenziale donatore accoglie il fundraiser sulla base di valutazioni soggettive difficile da conoscere a priori;
- sia durante la lettura che durante la conversazione con il fundraiser, l'interlocutore si pone molte domande. Le reazioni più o meno percettibili, le espressioni del volto e qualsiasi segnale di dubbio o confusione vengono definiti da Vögele come *domande implicite dei lettori* e si quantifica che possano essere almeno venti quelle che un interlocutore tipo si trova a dover gestire leggendo un messaggio di direct mail.

Vögele ha seguito diversi studi per capire i passaggi che l'interlocutore segue nella lettura della lettera ricevuta e tracciare un metodo per aumentare l'efficienza della campagna di mailing delle organizzazioni non profit.

Dagli studi è emerso che il destinatario legge per prima cosa la firma e nome del mittente, per poi posare gli occhi sul post scriptum. L'organizzazione non profit spera di ottenere

dall'interlocutore una donazione per sostenere la propria causa, il post scriptum⁵⁸ dovrebbe contenere questa speranza in modo da far affiorare una serie di domande nella mente del destinatario che necessitano di risposte contenute nei paragrafi della lettera. L'attenzione del lettore si sposta ai sottotitoli e alle parole sottolineate, poi l'ultima pagina, un'occhiata breve alle pagine centrali ed, infine, l'attenzione ritorna alla prima pagina. Se l'organizzazione non profit è in grado di superare questa prima fase, le sue probabilità di ricevere una donazione aumentano. A questo punto, infatti, il lettore legge la frase di apertura della lettera: dato che si tratta di una storia vera, l'interlocutore si ritrova già coinvolto nella storia. Il potenziale donatore vuole scoprire la fine della storia, quindi è portato a leggere i vari paragrafi per capire come l'organizzazione non profit vuole risolvere i problemi sollevati. La lettera deve rispondere alle domande del destinatario in modo da coinvolgerlo e portarlo a proseguire nella lettura.

Secondo Vögele esistono due stadi del coinvolgimento di un lettore di una lettera di mailing: durante il primo stadio la curiosità attiva la lettura completa del post scriptum e della prima fase iniziale; se queste due frasi hanno colpito il lettore quest'ultimo passerà al secondo stadio, definito *secondo dialogo completo*. Durante la prima fase la lettera risponde in modo semplice e breve alle domande implicite del lettore, solitamente informa dei benefit che l'interlocutore otterrà; attraverso la seconda fase il dialogo con il lettore è più dettagliato, si seguono le stesse basi utilizzate per costruire una conversazione reale di marketing tra due persone.

I fattori che contribuiscono il passaggio dal dialogo breve a quello completo sono molteplici e possono essere riassunti in: contenuto, linguaggio e forma. Questi aspetti vengono definiti da Vögele *amplificatori*: la lettera viene sostanzialmente valorizzata attraverso dei segni e dei gesti impercettibili, ma significativi che conducono il lettore ad individuare la risposta alle proprie domande latenti.

Le forze negative che ostacolano la lettura da parte dell'interlocutore vengono definite filtri: sono elementi della forma e del contenuto che rendono la lettera noiosa e sgradita e, quindi, inducono a risposte negative.

Il punto focale che il fundraiser deve prendere in considerazione per la stesura della lettera è quello di rispondere in modo chiaro e preciso alle domande del lettore. La capacità del fundraiser consiste nell'anticipare le domande che verranno in mente al lettore, catalogarle e scrivere le risposte all'interno della lettera senza forzare la mano.

⁵⁸ Secondo gli studi sui micro-movimenti degli occhi di Vögele il P.S. è il primo elemento testuale letto da più del 90% dei destinatari di lettere di direct mail.

Le domande possono essere distinte in due categorie: le domande basilari e le domande prodotte. Le prime sono domande che sorgono nel momento in cui la busta dell'organizzazione non profit viene aperta; mentre le seconde si riferiscono direttamente all'azienda non profit e al suo appello, quindi sono quesiti specifici che non verrebbero in mente all'interlocutore se stesse leggendo lettere di altre organizzazioni. Lo scopo è quello di prevedere in modo accurato le reazioni che possono avere i potenziali donatori e cercare di costruire attraverso la lettera un tacito dialogo diretto con l'interlocutore, cercando di andare incontro ai suoi interessi personali.

Vögele ritiene che se il mittente non tiene conto nel testo della lettera delle potenziali domande del destinatario e non ne anticipa le risposte, rischia che il suo interlocutore si lasci trasportare da previsioni e idee negative, cestinando l'appello di donazione: anziché una serie di risposte positive che conducono poi al coronamento del sostegno con una donazione, si otterrà un "NO" secco, con la perdita del potenziale donatore.

La risposta negativa può avvenire in qualsiasi momento, in particolare esistono quattro possibili fasi durante le quali l'interlocutore può decidere di bocciare l'appello dell'organizzazione non profit.

- l'ente ha a disposizione al massimo venti secondi per catturare l'attenzione del lettore: questo è il tempo stimato necessario per aprire la busta, esaminare il contenuto e decidere se dedicare o meno altro tempo per la lettura. Questa fase viene chiamata da Vögele *prima occhiata*: è il primo e più grande ostacolo che l'azienda non profit deve superare, dato che il destinatario può decidere di cestinare la lettera perché non conosce il mittente, oppure semplicemente perché non è interessato. La bocciatura può avvenire anche da parte dei donatori più fedeli dell'ente;
- se la lettera ha superato la prima occhiata le probabilità di ottenere una donazione aumentano: il lettore, infatti, ha ritenuto soddisfacenti le risposte brevi che ha ottenuto con la prima lettura della firma del mittente, del post scriptum e la frase iniziale della lettera. In questa fase l'organizzazione non profit viene messa alla prova, il lettore cercherà le risposte a tutte le domande e analizzerà più a fondo la lettera. Se la lettera non dialoga direttamente con l'interlocutore o se non riesce a far risaltare le risposte affermative, è possibile che la lettera riceva un rifiuto;
- la terza fase è denominata *archiviazione*: la lettera deve attivare un'azione immediata, se l'interlocutore tende a rimandare a domani la donazione difficilmente lo farà

veramente. Il tempo funge da filtro: l'archiviazione della lettera è paragonata alla ricezione di una risposta negativa; anche se il lettore è rimasto colpito dalla lettera, a distanza di tempo potrebbe non ricordare il motivo per cui ha archiviato la richiesta di donazione;

- la quarta e ultima fase, chiamata *mettere da parte*, si distingue dalla precedente per la motivazione per cui il lettore archivia la lettera. In questa fase, infatti, l'interlocutore mette da parte la richiesta di donazione perché ha già deciso di intraprendere una qualche azione, anche se ancora non sa quale. Questo avviene perché nella lettera sono contenute domande a cui il lettore deve rispondere, oppure viene richiesta la compilazione di un modulo, oppure il potenziale donatore non ha ancora le risorse necessarie per erogare il contributo richiesto.

Più velocemente il destinatario coglierà il messaggio della lettera e risponderà all'appello e maggiori saranno le possibilità di ottenere una elargizione: quest'affermazione si traduce quindi nella conclusione che i primi venti secondi di lettura distratta e senza motivazione del nostro appello sono determinanti perché il nostro destinatario si convinca della bontà della causa e scelga di sostenerla concretamente.

Paragrafo 3: Obiettivi e struttura del mailing

Il programma di mailing prevede l'invio di grandi quantità di lettere ad un pubblico di riferimento costituito dai potenziali donatori. Gli obiettivi principali che tale attività cerca di raggiungere sono principalmente tre: acquisizione di nuovi donatori; rinnovo o aumento delle donazioni attuali; ricerca di ulteriori donazioni.

L'organizzazione non profit pianifica l'attività per poter raggiungere uno degli obiettivi precedentemente elencati, ma per poter ottenere dei risultati soddisfacenti lo staff addetto al mailing deve rispettare alcune regole fondamentali:

- ottenere entrate affidabili e rinnovabili;
- gestire adeguatamente un database donatori: spesso il mailing è il metodo più efficace per convincere il pubblico di riferimento a sostenere la buona causa dell'organizzazione non profit;
- avere nel database potenziali grandi donatori e candidati alle donazioni pianificate: i soggetti coinvolti attraverso il mailing, se vengono gestiti nel tempo in modo corretto, possono aumentare la loro donazione e rientrare, quindi, nel gruppo dei grandi donatori o di donatori di capitali;
- cercare di ampliare il gruppo dei costituenti: il mailing viene utilizzato come strumento informativo delle cause e degli argomenti che in un dato momento sono prese in considerazione dall'organizzazione non profit; il mailing, inoltre, può servire per coinvolgere i membri del cerchio dei costituenti in attività che hanno come obiettivo l'influenza delle politiche pubbliche.

“Una lettera personale come richiesta di donazione non va confusa con il mailing “personalizzato”. La lettera deve essere per forza personalizzata, perché non può eludere il collegamento diretto fra chi la scrive e chi la riceve, ossia il donatore. Ma se questo legame è manifesto, il mailing risulta inadeguato.”⁵⁹

I risultati di una campagna di mailing devono essere giudicati in un'ottica di programmazione ampia che avviene mediante azioni continuative e ripetute nel corso degli anni.

Le componenti principali e complementari di un programma di mailing sono principalmente due:

⁵⁹ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 256

- *acquisizione*: l'organizzazione non profit vuole attrarre nuovi donatori, l'investimento iniziale nelle attività di mailing è alto in quanto non sono previste donazioni immediate; quindi causano all'ente delle forti passività;
- *rinnovi e appelli straordinari*: l'obiettivo dell'azienda non profit è quello di incrementare l'importo delle donazioni e dei donatori effettivi, utilizzando anche gli appelli straordinari.

La combinazione di questi due aspetti permette all'organizzazione non profit di creare un database donatori contenente soggetti leali, affidabili e che donano regolarmente. Questa è la base da cui partire per pianificare un fundraising stabile: il numero dei donatori negli anni può e deve aumentare, come anche la qualità delle informazioni e la creazione di relazioni con i donatori già acquisiti. Nella norma ci vogliono almeno tre o quattro anni perché i risultati delle campagne di mailing pareggino i costi ed il lavoro del loro avvio e della loro gestione.

Il programma di mailing che ha come obiettivo l'acquisizione di nuovi donatori, come detto precedentemente, genera delle perdite per l'organizzazione non profit, ma è indispensabile per tutte le attività di mailing dato che è proprio la lettera di acquisizione a permettere l'avvio del resto del processo in quanto garantisce un flusso regolare di nuovi donatori.

Le caratteristiche principali delle lettera di acquisizione sono le seguenti:

- la lettera è ricca di contenuti, in media è lunga quattro pagine, inoltre contiene materiale supplementare quale, per esempio, le brochure o volantini. Gli interlocutori a cui viene rivolta la campagna di acquisizione sono sconosciuti all'azienda non profit, quindi la lettera è più lunga rispetto a quella inviata ai donatori attivi in quanto deve contenere abbastanza informazioni sull'organizzazione non profit;
- il programma contenuto è ampio: l'azienda non profit chiede ai potenziali donatori di sostenere i suoi obiettivi e i suoi programmi, mentre le lettere per i rinnovi sono più mirate ad uno specifico progetto. Le donazioni ricevute in risposta ad una lettera di acquisizione hanno maggiori probabilità di evolvere nel futuro e di diventare delle donazioni regolari;
- la lettera è scritta con riferimenti generici all'interlocutore, la seconda persona singolare viene utilizzata poco perché l'azienda non profit non conosce le persone che fanno parte dei suoi elenchi, è quindi difficile conoscere subito gli interessi e le passioni di chi legge la lettera. La lettera di acquisizione, infatti, non permette immediatamente di costruire una relazione con il potenziale donatore; inoltre le esigenze economiche dell'ente lo costringono a utilizzare la stessa lettera per tutti i potenziali donatori contattati;

- la lettera di acquisizione non contiene date o riferimenti temporali perché l'organizzazione non profit la utilizzerà a più riprese per diversi anni. Oltre alle esigenze economiche di questa scelta, la lettera di acquisizione è difficile da modificare nel tempo e, dato che contiene la mission e gli obiettivi dell'ente, non necessita di modifiche sostanziali;
- l'ammontare della donazione richiesta è molto basso perché l'obiettivo della lettera di acquisizione è quello di massimizzare il numero dei nuovi donatori. La prima lettera serve per entrare in contatto con il potenziale donatore, con il tempo l'organizzazione non profit sarà in grado di costruire una relazione e conoscere il donatore, quindi, avrà la capacità di chiedere la giusta donazione in base alle informazioni raccolte.

La lettera di acquisizione, se ottiene la risposta con l'erogazione della donazione, apre le porte per la creazione di un rapporto tra organizzazione non profit e donatore che sta alla base dei futuri contributi economici. Dopo la ricezione del primo contributo, si ritiene opportuno inviare un pacchetto di benvenuto. Quest'ultimo, infatti, ha lo scopo di intraprendere un dialogo attraverso l'esposizione di tutti i benefici derivanti dal sostenere l'organizzazione e descrivendo i possibili modi per coinvolgere il donatore.

Le ragioni che portano alla creazione del pacchetto di benvenuto sono:

- i donatori si aspettano di essere ringraziati per il loro sostegno;
- dopo la prima donazione i soggetti sono più ricettivi ai messaggi ricevuti dall'organizzazione non profit;
- il pacchetto di benvenuto permette di creare un'immagine complessiva nella mente del donatore positiva: questo influenza le scelte future di donazione;
- il pacchetto di benvenuto è uno strumento per superare i pregiudizi circa i metodi di investimento delle donazioni: l'organizzazione non profit deve convincere i donatori che il loro contributo non viene utilizzato per richiedere altri fondi; l'ente deve descrivere il proprio lavoro e far capire che è efficiente dal punto di vista dei costi.

L'utilizzo di queste due tipologie di lettere permette di acquisire nuovi donatori e avvia un percorso che porta alla loro fidelizzazione. Se l'organizzazione ottiene risposte positive, sia dalla lettera di acquisizione che dal pacchetto di benvenuto, può utilizzare gli indirizzi così raccolti per richiedere donazioni speciali oppure donazioni regolari, anche queste pianificate a priori durante la definizione della campagna generale di direct mail.

I fattori principali che determinano un programma di mailing sono tre: il mercato e gli indirizzari, il business plan e la creatività; prima dell'avvio della campagna è necessario effettuare uno studio di fattibilità analizzando i tre fattori principali.

Il mercato e gli indirizzari: l'organizzazione non profit deve effettuare un test su un numero sufficiente di indirizzari. Questi indirizzi sono scelti casualmente all'interno dei diversi gruppi di indirizzari con cui l'ente ha suddiviso il database donatori in suo possesso in base ad una determinata caratteristica. Attraverso il risultato ottenuto con il primo invio delle lettere è possibile ricavare dati utili per comprendere se il mercato di riferimento dell'organizzazione non profit è adatto alla ricezione della campagna di mailing.

Se il test ha raggiunto risultati positivi, l'azienda non profit può avviare un processo di sviluppo del programma di mailing che comprenda un quantitativo sempre più ampio di indirizzari facente parte dei target predefiniti dall'ente. Un metodo efficace molto utilizzato nel Terzo Settore prevede l'invio del mailing definito ai vari target selezionati, contemporaneamente l'azienda non profit continua a testare nuovi indirizzari che fanno parte di target diversi da quelli già individuati.

Le organizzazioni non profit di grandi dimensioni richiedono il supporto di broker o venditori di indirizzi per avere la lista di prova e lista definitiva degli indirizzi a cui rivolgere il mailing. Il servizio offerto dai broker permette la segmentazione del mercato in base alle caratteristiche principali determinate dall'azienda non profit ed è un metodo efficace per ovviare le problematiche che possono sorgere in materia di privacy.

Le organizzazioni non profit di piccole o medie dimensioni, invece, utilizzano strumenti interni per raccogliere gli indirizzi necessari: la piramide e il database donatori; oppure, è possibile acquistare una lista dai broker chiamati istituzionali, come le Camere di Commercio, le associazioni di categoria o gli ordini professionali.

Il business plan. La campagna di mailing prevede un alto investimento iniziale dovuto alla mancanza di entrate nel breve periodo; l'obiettivo delle organizzazioni non profit per i primi anni di vita del programma è quello di pareggiare costi e ricavi, cercando di investire un euro per ogni euro raccolto. Le organizzazioni che ricorrono abitualmente al mailing per la propria raccolta fondi, hanno imparato che il tempo è una componente fondamentale per comprendere il vero valore del proprio donatore e della propria campagna di fundraising.

Questo significa che l'ente deve mantenere l'attività di mailing nel tempo, dato che tanto maggiore è il tempo nel quale l'azienda non profit impiega sistematicamente il mailing, più efficace diventa l'intero processo in quanto i costi complessivi diminuiscono. La riduzione dei costi avviene perché nel lungo periodo l'investimento effettuato per acquisire maggiori donatori è più che compensato dall'incremento dell'importo netto di elargizioni derivanti da donatori acquisiti all'inizio della campagna.

Quando il mailing viene avviato, però, l'organizzazione non profit non può già conoscere con precisione i risultati futuri; è necessario, quindi, che le proiezioni vengano eseguite nel modo più accurato possibile, prevedendo tutti i capitoli di spesa. Si ritiene opportuno valutare in termini percentuali e in media le risposte ricevute in donazioni rapportate al numero di lettere inviate, tenendo presente che il numero di risposte e l'ammontare delle donazioni variano notevolmente. “Di regola, più alta è la media di donazioni che l'organizzazione è in grado di disporre, minore è la percentuale di ritorni (e viceversa). La ragione è che più le cause sono riferite a uno specifico campo, meno numerosi sono i sostenitori, che però sono anche più generosi.”⁶⁰

Il processo di pianificazione dei costi, che avviene durante la determinazione del business plan, deve valutare tutti i costi che l'organizzazione non profit dovrà sostenere per l'avvio e la gestione della campagna. Le principali voci di spesa sono costituite dall'invio della posta, dal compenso degli eventuali consulenti e del personale retribuito; inoltre, è necessario prevedere anche le spese da sostenere per ricevere donazioni e per gestire il database donatori.

La strategia creativa. L'organizzazione non profit deve decidere quale immagine vuole dare al progetto e la tipologia di pacchetto che valorizza tale immagine. Durante la pianificazione della strategia creativa l'ente dovrà analizzare i vari aspetti che concorrono alla determinazione dell'immagine complessiva della campagna. Il mailing, infatti, contribuisce a valorizzare l'immagine dell'organizzazione non profit; una corretta strategia creativa, quindi, permette di veicolare il messaggio in modo efficace.

La strategia creativa deve tenere anche conto del settore in cui opera l'organizzazione non profit: il tono della lettera utilizzato per richiedere donazioni per l'arte e la cultura, per esempio, sarà differente da quello utilizzato dalle associazioni ambientaliste o organizzazioni giovanili. La prima tipologia di organizzazioni, infatti, vorrà creare un'immagine più discreta rispetto alla seconda tipologia. L'immagine deve comunque rispecchiare il carattere dell'organizzazione e deve essere adeguata alla sua mission e a tutte le attività di raccolta fondi in un'ottica di comunicazione integrata.

⁶⁰ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, pag. 98

Paragrafo 4: Le differenze tra scrivere ed utilizzare lettere ed e-mail

La lettera di mailing deve riuscire a catturare l'attenzione dell'interlocutore in pochi secondi, deve quindi essere interessante e semplice nell'esprimere i concetti fondamentali del programma. Il contenuto e l'impostazione della lettera sono indubbiamente importanti, ma numerose ricerche concordano sul fatto che attribuendo 100 come valore complessivo della richiesta di donazione: 70 è il valore da riconoscere alla scelta dei destinatari e 20 va riconosciuto alla causa della campagna, mentre la forma e l'originalità della lettera assumono un ruolo marginale, intorno al 10% del valore dell'operazione. In poche parole, una lettera carente in testo e creatività, inviata a un indirizzario ben selezionato e gestito può portare a centrare l'obiettivo con un'alta efficacia, mentre un appello ben redatto ed accattivante inviato ad indirizzi mal organizzati con buona probabilità non avrà un grande riscontro.

Il fundraiser addetto alla stesura del testo non deve esagerare nell'originalità; bensì deve focalizzare l'attenzione sulla giusta spiegazione del problema ed esplicitare correttamente la buona causa; inoltre deve contenere un suggerimento per la donazione minima e la motivazione di tale importo.

La lettera deve utilizzare parole d'impatto e frasi brevi e semplici; le parole servono per suscitare emozioni nei lettori, si ritiene quindi opportuno evitare parole complicate o terminologie in lingua straniera. L'utilizzo di una corretta impaginazione facilita la lettura, quindi il personale addetto alla stesura della lettera deve anche prestare attenzione a come si distribuisce il testo, prevedendo correttamente degli spazi bianchi. Il contenuto della lettera deve seguire uno schema semplice ed essenziale che il fundraiser deve tenere a mente come scaletta per la redazione della lettera:

- attirare l'attenzione del lettore;
- raccontare una storia vera e personale;
- proporre la soluzione che l'organizzazione non profit ha previsto, ossia come il suo programma sociale e la buona causa hanno affrontato nel passato e affronteranno nel futuro il problema descritto;
- illustrare come il contributo economico dell'interlocutore possa aiutare l'azienda non profit;
- informare il lettore circa i benefici previsti per chi partecipa alla vita dell'organizzazione;
- chiedere una donazione precisa ed immediata;

- ringraziare, senza esagerare altrimenti si rischia di suscitare sentimenti negativi da parte del lettore nei confronti dell'azienda non profit;
- aggiungere un post scriptum che spinga il lettore a prendere una decisione ferma sull'onda dell'entusiasmo.

Nel processo creativo di stesura della lettera è utile seguire delle regole chiamate “le regole delle 7 P”:

1. *Personale*: la lettera deve essere indirizzata a qualcuno, nel momento della stesura è necessario pensare che si scrive ad un destinatario, non ad un gruppo di indirizzi. Si ritiene opportuno utilizzare un tono amichevole, usando i pronomi “io” o “noi” e rivolgendosi all'interlocutore con il “lei” o il tu. L'utilizzo di forme plurali sono sconsigliate perché non coinvolgono emotivamente il lettore, è invece utile utilizzare il nome e il cognome della persona a cui è indirizzata la lettera per renderla personalizzata. Diverse indagini sulla leggibilità di un testo hanno dimostrato che i pronomi personali avvicinano gli interlocutori e ne facilitano lo scambio comunicativo. Il modo più forte per coinvolgere il lettore, infatti, è quello di rivolgersi direttamente a lui personalmente, utilizzando il pronome “tu”.
L'utilizzo del singolare prevede l'utilizzo di un unico firmatario. Si ritiene opportuno, infatti, utilizzare un'unica firma, altrimenti, se si utilizzano più firmatari, non si può scrivere la lettera con dettagli confidenziali ed incisivi che sono spontanei in una lettera personale, inoltre l'interlocutore non valuterà la lettera come personale e, quindi, si sentirà meno coinvolto dall'organizzazione non profit.
2. *Problema*: la lettera deve evidenziare chiaramente quale sia il problema che l'organizzazione non profit vuole risolvere: l'argomento deve essere unico per concentrare l'attenzione dell'interlocutore in un unico obiettivo. Attraverso l'utilizzo di storie personali è possibile descrivere il problema senza troppe generalizzazioni, il problema viene così descritto in modo immediato e specifico.
3. *Prodotto*: l'organizzazione non profit gestisce un progetto sociale rivolto a risolvere concretamente il problema evidenziato nel precedente punto. La lettera deve esporre in modo chiaro e semplice il prodotto che l'ente ha programmato per risolvere il problema. La richiesta di donazione è immediata e specifica, spingendo l'interlocutore a donare una determinata somma di denaro nell'immediato; la spiegazione dettagliata

di come i contributi economici verranno investiti è un modo per incentivare la donazione.

4. *Promessa*: l'organizzazione non profit deve inserire nella lettera una precisa promessa in merito ai risultati che saranno ottenuti, collegando l'importo della donazione con un risultato concreto. Si ritiene opportuno, inoltre, descrivere in modo dettagliato i benefici che il lettore può trarre dall'erogazione della donazione. I donatori si aspettano qualcosa in cambio, quindi per incentivare l'erogazione del contributo la lettera deve evidenziare cosa possono ricevere i donatori effettivi, anche se sono solo emozioni.
5. *Prove*: la storia dell'organizzazione non profit e i suoi risultati passati sono prove che coinvolgono emotivamente e certificano la sicurezza dell'ente. Nel caso di aziende non profit in fase di start up, è utile enfatizzare i propri punti di forza per la risoluzione delle problematiche previste.
6. *Pressione*: l'indicazione di una scadenza è uno stimolo per gli interlocutori portati a posticipare la decisione. La lettera deve porre l'accento sull'urgenza, sulla necessità di agire subito per arginare il problema, questo accresce anche l'importanza del problema ed incentiva la donazione da parte dell'interlocutore. La richiesta di donazione deve essere scritta in modo ripetuto, chiaro ed esplicito, dato che il motivo principale della lettera è proprio questo. Sia nel contenuto dell'appello di donazione che nel modulo allegato necessario per il versamento va ripetuta più volte la richiesta, arrivando fino a esplicitarla sei volte. È preferibile aprire già la lettera con la richiesta.
7. *Post scriptum*: il post scriptum è uno dei primi elementi che l'interlocutore legge; diventa necessario, quindi, prevedere il post scriptum anche nel programma di mailing, si consiglia di ripetere la buona causa e fare un ultimo appello per la donazione.

“Il fundraising online è un campo altamente promettente, ma è un mondo a sé stante, con le sue regole, le sue stranezze e la sua cultura.”⁶¹ L'organizzazione non profit deve avere le capacità di gestire le campagne di raccolta fondi che utilizzano internet, in particolare è necessario definire una strategia. L'organizzazione, infatti, deve ampliare la conoscenza delle tecnologie e pianificare le risorse economiche adeguate. Internet deve essere considerato dal

⁶¹ Mal Warwick, in *Direct mail per il fundraising*, Edizioni Philanthropy, anno 2009, pag. 229

fundraiser come un ulteriore strumento a sua disposizione per il fundraising, quindi, come tutte le attività di raccolta fondi, necessita di un adeguato piano e budget.

L'e-mail segue delle regole ed una struttura diverse da quelle utilizzate per il mailing tradizionale. Gli elementi identificativi delle e-mail sono le seguenti:

- *Da*: il mittente, a differenza della lettera, è considerato uno degli elementi importanti per attrarre l'attenzione dell'interlocutore: deve rappresentare qualcuno di familiare per il sostenitore, altrimenti aumentano le probabilità che il messaggio venga cestinato.
- *Oggetto*: in un appello inviato tramite e-mail la riga dell'oggetto è l'elemento più importante dato che determina l'apertura o meno del messaggio da parte del ricevente. L'oggetto deve attirare l'attenzione in poche parole ed offrire al lettore un beneficio. Questo elemento, data la sua importanza, deve essere accuratamente scelto da parte del personale addetto, evitando di compiere errori innescati da scelte sbagliate, come, per esempio, frasi ironiche o offerte di benefit che innescano i filtri anti-spam.
- *Inizio*: a differenza della lettera, nelle e-mail è necessario inserire già all'inizio l'obiettivo della lettera, utilizzando frasi di effetto che attraggono l'attenzione. Le prime righe della mail determinano la sua sopravvivenza: spesso le mail vengono visualizzate attraverso l'opzione preview pane⁶², quindi la richiesta deve essere contenuta in poche parole. Se il messaggio più forte e coinvolgente è contenuto nelle prime righe del testo, sezione che come si è visto precedentemente cattura l'attenzione del lettore e viene letta con certezza, la risposta aumenta sensibilmente, anche se viene utilizzato il preview pane.
- *Grafica*: il linguaggio HTML permette di inserire elementi grafici, quali video e foto. Si ritiene opportuno non esagerare nell'utilizzo di questo elemento in quanto può ridurre l'attenzione dell'interlocutore ed, inoltre, la mail può essere bloccata dai provider di e-mail.
- *Link*: l'organizzazione non profit deve inserire nella mail dedicata alla richiesta di donazione tre link che portino alla pagina del sito web dell'ente per la donazione: uno all'inizio, uno al centro e uno verso la fine del messaggio. La pagina dedicata alla

⁶² Il preview pane è un riquadro che consente di visualizzare e leggere in anteprima le prime frasi contenute nella e-mail.

donazione, chiamata landing page, è impostata per quel particolare appello inserito nell'e-mail.

- *Cancella iscrizione:* in ogni mail dell'azienda non profit è necessario riportare le istruzioni per disdire l'iscrizione dell'interlocutore; la facilità di interruzione del servizio rassicura il lettore.
- *Landing page:* la pagina del sito web dell'organizzazione non profit dedicata alla donazione deve essere conforme alla e-mail in merito al tema, il tono e l'aspetto. La landing page deve rispecchiare la richiesta stessa e ricordarla dalla grafica allo stile del testo, che per questo strumento di fundraising sono determinanti e direttamente proporzionali al suo successo.

Le differenze tra la lettera tradizionale e la e-mail determinano due diverse tipologie di strategie da utilizzare, in particolare questi due differenti strumenti si differenziano per le seguenti caratteristiche:

- il testo della e-mail è molto più breve di quello della lettera perché l'attenzione dedicata alla lettura è bassa e soggetta a distrazioni, in media l'attenzione dedicata alla lettura della lettera è di otto secondi, mentre per l'e-mail è di appena quattro secondi;
- l'appello della e-mail va dritto al punto: la prima frase contiene già l'obiettivo della campagna, mentre nella lettera l'obiettivo è enunciato alla fine;
- l'utilizzo di elementi grafici che, se utilizzati nella lettera, risulterebbero troppo invadenti;
- la richiesta di donazione avviene a tre riprese, attraverso dei link che riportano alla pagina della donazione; nella lettera, invece, la richiesta di donazione avviene solo in un unico momento.

Le caratteristiche delle e-mail e le loro differenze con la campagna tradizionale di mailing evidenziano come l'e-mail deve essere considerata da parte dell'organizzazione non profit come uno strumento differente da quello cartaceo. Questa distinzione porta ad una sua specifica pianificazione e progettazione, utilizzando un proprio budget, comunque integrata con la campagna di mailing tradizionale.

Capitolo 6: Il telemarketing sociale

Paragrafo 1: Le caratteristiche delle comunicazione telefonica

Il telefono, come per qualsiasi attività, è un importante mezzo di comunicazione utilizzato nelle attività di fundraising in quanto permette di mantenere in modo efficace e duraturo nel tempo il contatto con i donatori, siano essi potenziali o effettivi.

L'uso del telefono, perché si possa definire telemarketing sociale, però, deve avvenire in modo professionale e pianificato. In altre parole, l'organizzazione non profit deve identificare se semplicemente “*parla al telefono*”, quindi non necessita di particolari competenze, oppure, se con il telefono fa il “*telemarketing sociale*”, dove è necessaria una specifica professionalità. “La differenza non è da poco: se il telefono è impiegato in modo professionale, si ha un rapporto costi/efficacia ottimale con una continuità nel tempo; se invece “si parla al telefono” i risultati generali sono modesti e discontinui nel tempo.”⁶³

Nel Terzo Settore è opinione diffusa che il telefono non ha bisogno di budget e pianificazione in quanto tutti sono in grado di comunicare. Si ritiene opportuno, invece, formare tutti i membri dell'azienda non profit a rispondere in modo corretto ed appropriato ad ogni telefonata in entrata: se un potenziale donatore chiama l'organizzazione non profit per raccogliere maggiori informazioni o per fare una donazione, l'interlocutore deve essere pronto a rispondere a tutte le esigenze del potenziale donatore in modo professionale. In caso contrario, il potenziale donatore può mettere in discussione la propria donazione, insieme alla stima e fiducia nei confronti dell'azienda non profit; nel futuro potrebbe rifiutare qualsiasi contatto con l'ente e, nei casi più gravi, avviare un processo di passaparola negativo.

Il telemarketing sociale, quindi, è definito come “uno strumento interattivo del direct marketing per comunicare direttamente con il donatore (potenziale o effettivo) nell'ambito di (e in coerenza con) un piano generale o una singola campagna di fundraising, al fine di ottenere una risposta diretta e misurabile.”⁶⁴ La professionalità, quindi, è un elemento determinante per definire il telemarketing sociale, assieme alla definizione degli obiettivi chiari e precisi.

Il personale addetto al telemarketing, nel momento in cui avvia la conversazione con l'interlocutore, personifica l'organizzazione non profit e la sua causa; da come il potenziale donatore coglie la professionalità etica della voce e da come viene condotto il colloquio, ne

⁶³ Giuseppe Chionetti, Valerio Melandri, in *Telemarketing Sociale*, Edizioni Philanthropy, anno 2007, pag.11

⁶⁴ Giuseppe Chionetti, Valerio Melandri, in *Telemarketing Sociale*, Edizioni Philanthropy, anno 2007, pag.12

deriva l'immagine dell'ente e la percezione sulla capacità che può avere nel gestire la donazione ai fini della causa.

Per questo motivo la comunicazione deve essere studiata e pianificata nei minimi dettagli per non lasciare nulla al caso; gli operatori ricevono l'adeguata formazione per poter rispondere a tutte le richieste degli interlocutori e per gestire sia le telefonate in uscita che quelle in entrata.

Le funzioni principali della comunicazione telefonica di raccolta fondi sono le seguenti:

- stabilire un contatto con l'interlocutore e socializzare;
- dare o richiedere informazioni,
- coinvolgere il potenziale donatore attraverso comunicazioni fortemente emotive,
- persuadere l'interlocutore ad accettare un appuntamento o invitarlo alla donazione;
- dare informazioni sulle modalità di donazione.

Una conversazione telefonica deve contenere tutte queste funzioni per essere considerata efficace.

Le limitazioni di questo strumento di fundraising devono essere contenute dalle capacità dell'operatore: la mancanza del supporto del linguaggio non verbale, come la mimica facciale e la gestualità; il feedback visivo del potenziale donatore; la mancanza di supporti visivi come brochure o volantini. Le mancanze vengono coperte dall'operatore attraverso la comunicazione paralinguistica, dall'utilizzo di parole e frasi d'impatto e dalla sua capacità di ascolto.

La comunicazione paralinguistica avviene attraverso i messaggi trasmessi dalla voce, ossia dal modo in cui vengono pronunciate le parole. Questo è uno degli elementi che sostituiscono il messaggio del corpo, quindi è necessario cercare di controllarlo perché, insieme al contenuto della conversazione, determina le reazioni da parte dell'interlocutore.

La comunicazione paralinguistica, in molti casi, riesce ad ottenere maggiori reazioni rispetto al contenuto della conversazione; le sue funzioni, quindi, possono essere quelle di: consolidare il contenuto della comunicazione attraverso intercalari che diano maggior efficacia al messaggio; sostituire parzialmente la forza del contenuto; smentire o contraddire la comunicazione attraverso l'invio di messaggi contraddittori.

Il potenziale donatore deve ricevere messaggi coerenti sia per contenuto che per tono di voce, altrimenti si genera confusione, portando, infine, alla non credibilità dell'operatore e, quindi, dell'organizzazione non profit. L'operatore deve analizzare e prendere coscienza delle proprie capacità comunicative, siano esse verbali e non, per poter avere il controllo totale della conversazione e cercare, così, di personalizzare le proprie conversazioni telefoniche.

Le principali caratteristiche della comunicazione paralinguista determinanti nel telemarketing sociale sono: la velocità, il tono e timbro di voce, il volume, le pause, l'intercalare e la pronuncia.

Velocità. Ogni operatore deve gestire la propria velocità di pronuncia perché determina la capacità di comprensione dell'interlocutore. Una conversazione troppo lenta, caratterizzata da pause, abbassa il livello di attenzione del potenziale donatore in quanto è portato a distrarsi durante la comunicazione. Nel caso di conversazione troppo veloce, invece, l'attenzione è alta perché l'interlocutore avrà difficoltà a riconoscere le varie parole che si accavallano tra loro, ma farà fatica ad apprendere il senso del discorso.

Si ritiene opportuno, quindi, allenare l'operatore a mantenere nel tempo una velocità adeguata per le conversazioni telefoniche, solitamente, infatti, questa è più lenta rispetto agli incontri faccia a faccia.

Tono e timbro. Gli stati d'animo e le emozioni influiscono sul tono di voce che l'operatore ha durante la conversazione. Il tono grave viene assunto quando si ritiene che la conversazione abbia connotati importanti e riservati, mentre l'agitazione dell'operatore comporta un tono di voce acuto. Le emozioni, quindi, devono essere controllate per mantenere un tono di voce adeguato, senza cadere nell'errore di mantenere una comunicazione mono-tono. Quest'ultima, infatti, crea una conversazione piatta che non mette in evidenza i tratti saliente del messaggio, così facendo annoia l'interlocutore. L'operatore deve attirare l'attenzione attraverso le varie modulazioni e l'utilizzo di una voce brillante.

Volume. Le conversazioni telefoniche inducono l'operatore a parlare a voce alta, ma questo può risultare fastidioso da parte dell'interlocutore. Come per il tono e la velocità, il volume deve essere controllato in modo da attirare la giusta attenzione e non creare sentimenti negativi da parte dei potenziali donatori.

Pause. Le pause, se correttamente programmate, aiutano ad evidenziare i concetti principali della conversazione, a dar loro la giusta importanza; nel caso non vengano pianificate, però, si rischia di far trapelare imbarazzo e timidezza, rischiando che l'interlocutore intervenga in anticipo nella conversazione e si perda, così, il controllo della comunicazione.

Intercalare. Sono parole o espressioni che durante un discorso vengono ripetutamente utilizzate dall'operatore, a prescindere dal loro significato e dal contesto; molte volte vengono utilizzate in modo inconscio per prendere tempo e formulare il pensiero successivo. L'utilizzo

ripetuto degli intercalari, però, rischia di rendere il discorso ridondante e creano disturbo per l'attenzione dell'interlocutore. Si ritiene opportuno, quindi, evitare di utilizzarli spesso e cercare di toglierli completamente dalla conversazione.

Pronuncia e inflessione. L'interlocutore deve mantenere una pronuncia chiara e corretta, senza troppe inflessioni dialettali per poter dare maggiore credibilità al messaggio e all'organizzazione non profit. Nel caso di aziende non profit di piccole dimensioni che intendano rivolgersi a potenziali donatori locali, però, si ritiene opportuno che una inflessione dialettale locale possa essere vantaggiosa in quanto facilita l'accettazione della conversazione da parte dell'interlocutore.

La comunicazione paralinguistica è uno degli aspetti che concorrono alla comunicazione efficace del messaggio che l'operatore vuole trasmettere al potenziale donatore.

Il linguaggio verbale è un altro aspetto importante da pianificare e gestire per aumentare le probabilità di successo della conversazione.

Lo scopo di un utilizzo adeguato delle parole è duplice: da un lato, infatti, è necessario esporre in modo chiaro e completo le informazioni necessarie per l'interlocutore affinché possa prendere la giusta decisione; dall'altro, è importante far percepire ai potenziali donatori delle emozioni positive anche in assenza di supporti visivi.

Il linguaggio verbale, infatti, insieme alla comunicazione paralinguistica, sostituisce la comunicazione non verbale. La scelta delle parole diventa determinante durante la comunicazione telefonica; è necessario, quindi, possedere un buon linguaggio verbale durante tutta la durata della conversazione.

Un buon linguaggio verbale deve essere:

- *ricco e vario*: insieme all'utilizzo di una voce brillante, le parole appropriate per l'obiettivo della comunicazione servono per dare fluidità al dialogo, evitando la noiosità. Si ritiene opportuno evitare le frasi fatte e termini banali perché rallentano la conversazione e il messaggio perde di credibilità;
- *suggestivo*: questa caratteristica serve per rafforzare gli argomenti esposti durante la conversazione. L'interlocutore deve sapere che le parole servono per trasmettere sia informazioni che emozioni. Le parole utilizzate sono evocative, devono superare l'ostacolo del telefono per permettere al potenziale donatore di visualizzare le immagini descritte dalle parole. L'utilizzo di similitudini e metafore semplifica questo processo perché rinforzano il messaggio e suscitano emozioni. Le probabilità di

ricevere una promessa di donazione aumentano notevolmente se l'operatore è in grado di suscitare nel potenziale donatori delle emozioni positive;

- *semplice*: frasi brevi con un lessico poco ricercato mantengono costante l'attenzione dell'interlocutore. Il codice verbale utilizzato si deve adeguare al potenziale donatore: già dalle prime battute l'operatore ha il compito di comprendere quale registro verbale utilizzare. La lista in suo possesso deriva da studi di mercato che permettono un primo inquadramento del potenziale donatore, attraverso le prime parole pronunciate è possibile comprendere più a fondo quale sia il codice più adeguato;
- *interessante*: se la semplicità è una caratteristica per l'attenzione, il messaggio interessante è una caratteristica per il ricordo. Il tipo di linguaggio utilizzato influisce sull'interesse dell'interlocutore, insieme al contenuto del messaggio stesso;
- *positivo e cortese*: l'educazione è la base per qualsiasi tipo di comunicazione. L'operatore, mentre gestisce la conversazione telefonica, deve sorridere, anche se non viene visto dall'interlocutore. Quest'ultimo, infatti, percepisce lo stato d'animo del mittente e questo lo mette a proprio agio; questo facilita la buona relazione e l'accettazione del messaggio.

Paragrafo 2: Il ciclo del telemarketing

L'attività di telemarketing sociale può seguire un processo costituito da sette fasi:

- *pianificazione della telefonata*: il fundraiser addetto al telemarketing deve delineare la strategia adeguata per questo tipo di strumento. Attraverso le informazioni in suo possesso che riguardano il pubblico di riferimento da raggiungere, il fundraiser è in grado di preparare gli interlocutori a gestire la comunicazione telefonica. La pianificazione deve avvenire focalizzando l'attenzione sugli interlocutori: la conversazione deve attirare la loro attenzione, deve trovare dei punti di incontro per riuscire a costruire una relazione. Solo attraverso indagini qualitative del target di riferimento il personale sarà in grado di delineare il profilo dell'interlocutore; nel caso di organizzazioni non profit si ritiene utile ed efficace utilizzare i dati derivanti dal database donatori o dai risultati ottenuti da altre attività di raccolta fondi. Durante questa fase, quindi, è necessario analizzare le informazioni sul pubblico di riferimento, delineare in modo chiaro e preciso l'obiettivo della telefonata, redigere la scheda guida che verrà seguita durante la telefonata;
- *contatto con l'interlocutore*: durante questa fase si ritiene opportuno entrare nel dettaglio della scheda guida e analizzare i punti determinanti della conversazione. Per prima cosa l'operatore deve analizzare il proprio modo di presentarsi: si ritiene opportuno specificare in modo chiaro la propria posizione e qual è lo scopo della telefonata. I filtri iniziali che l'interlocutore attiva all'inizio della telefonata sono molto forti, dato che esistono forti ostacoli psicologici iniziali, "frutto di pregiudizi socio-culturali purtroppo diffusi (affermazioni come: "Quelli chiamano solo per avere soldi che poi chissà dove vanno a finire; Che faccia tosta chiamare a casa della gente per avere soldi")⁶⁵.

L'operatore, dopo la presentazione e la precisazione dell'obiettivo della telefonata, deve cercare di generare interesse nell'interlocutore e creare un collegamento tra l'organizzazione non profit e il potenziale donatore. Quando la persona che risponde al telefono non è quella indicata nella lista dei soggetti da contattare, è necessario che l'interlocutore utilizzi le proprie capacità persuasive per riuscire a parlare con il nominativo scelto, dato che è colui che ha potere decisionale nel nucleo familiare selezionato.

⁶⁵ Valerio Melandri, Alberto Masacci, in *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, anno 2004, pag. 100

- *reperimento delle informazioni*: durante la conversazione è necessario raccogliere informazioni che riguardano l'interlocutore ed aggiornare in tempo reale il database dei donatori. Questi dati permetteranno di migliorare la gestione sia la gestione attuale che quella futura, oltre a delineare con più precisione il profilo del target di riferimento. Le informazioni devono essere utili per identificare le esigenze attuali dell'interlocutore, dato che serviranno nella fase successiva per trovare una corrispondenza tra i dati raccolti e il problema proposto. Durante questa fase è necessario porre domande aperte che permettano di identificare il bisogno verso cui orientare la comunicazione;
- *ricerca di una soluzione*: in questa fase è necessario che l'interlocutore esponga la proposta di soluzione ai problemi emersi durante la precedente fase, senza, però, tralasciare l'indagine sul potenziale donatore. L'operatore continua ad indagare sulle esigenze dell'interlocutore per comprendere se le reali probabilità di ricevere una donazione. Si ritiene opportuno preparare il potenziale donatore alla proposta in modo da ottenere risultati positivi. In altre parole, è necessario adeguare la soluzione comunicativa prevista in fase di pianificazione alle reali esigenze dell'interlocutore;
- *esposizione della soluzione*: definisce il momento in cui l'operatore parla in modo chiaro e preciso della soluzione prevista. È importante che vengano sottolineati i benefit che l'organizzazione non profit ha pianificato per i destinatari del progetto; inoltre è opportuno spiegare brevemente come il progetto verrà attuato, senza nascondere la reale necessità economica di cui l'ente ha bisogno. La presentazione deve essere semplice ed essenziale in modo da conquistare l'adesione dell'interlocutore;
- *chiudere la richiesta*: l'operatore deve essere in grado di identificare l'esatto momento in cui è possibile chiudere la richiesta attraverso la donazione. Il fundraiser deve essere perspicace nel cogliere le disponibilità del potenziale donatore; inoltre deve percepire quando esistono delle diffidenze e cercare di gestirle nel modo corretto per fugare ogni dubbio e concludere la trattativa. In altre parole, è indispensabile: gestire le diffidenze, percepire i segnali di disponibilità, capire come e quando chiudere la richiesta;

- *concludere la telefonata*: l'operatore deve sempre ringraziare l'interlocutore, anche quando non c'è stata la donazione, il potenziale donatore ha comunque dedicato del tempo all'organizzazione non profit. Nel caso di donazione effettiva, è necessario avere un'ulteriore conferma dell'impegno stabilito, verificando se l'interlocutore è disposto a ricevere ulteriori informazioni e chiarimento in qualsiasi momento. Si ritiene opportuno lasciare dei recapiti telefonici e indirizzi mail per permettere all'interlocutore di contattare l'azienda non profit.

L'organizzazione non profit utilizza il ciclo del telemarketing sociale per avere una linea guida coerente con gli obiettivi prefissati e per permettere a tutto lo staff coinvolto di conoscere le varie fasi della campagna.

Tutte le sette fasi descritte necessitano di un'accurata pianificazione. Si ritiene opportuno, una volta determinati i tratti salienti di una fase, fare un piccolo test per verificare la correttezza del piano e l'integrazione tra le varie fasi.

La fase centrale di tutto il programma di mailing è la conversazione telefonica: la comunicazione persuasiva è un elemento caratterizzante del telemarketing.

La comunicazione persuasiva si applica, innanzitutto, grazie alla capacità di ascolto dell'operatore.

Il contatto iniziale con l'interlocutore apre le porte alla possibilità di instaurare una relazione. L'operatore, quindi, deve riuscire a conoscere le caratteristiche fondamentali del potenziale donatore, cercando di immedesimarsi in lui. La capacità di ascolto permette di: stabilire una buona relazione iniziale, individuare i criteri attraverso i quali il potenziale donatore prende le decisioni, comprendere quali sono i suoi interessi e a quali interessi è più sensibile.

L'ascolto, durante una telefonata di telemarketing, permette di reagire in modo tempestivo ed adeguato alle richieste del potenziale donatore; è possibile, inoltre, essere più flessibile ai cambiamenti di argomentazioni.

La comunicazione persuasiva si basa su tre principi base: *ethos*, *pathos* e *logos*.

Ethos: rappresenta l'immagine trasmessa dall'operatore attendibile e credibile dell'organizzazione non profit. Per quanto la buona causa, l'obiettivo della campagna e l'azienda non profit possano essere affidabili e molto interessanti per l'interlocutore, se l'operatore viene considerato come una fonte poco credibile, difficilmente si otterranno delle donazioni. Sia nel caso di gestione interna che di utilizzo di agenzie di call center, i soggetti addetti al telemarketing sociale devono gestire le telefonate con la professionalità richiesta.

Pathos: è costituito dai sentimenti e le emozioni che il messaggio è in grado di trasmettere. Il fattore emotivo, nel caso di telemarketing sociale, è determinante per la scelta da parte dell'interlocutore di effettuare la donazione. Compito dell'operatore, quindi, è di innalzare il livello emotivo utilizzando le tecniche descritte: codice verbale adeguato, comunicazione paralinguistica e comunicazione persuasiva.

Logos: rappresenta la componente razionale del messaggio. L'interlocutore deve avere la capacità di intrecciare parole emozionali con argomentazioni razionali attraverso passaggi logici e sequenziali. Le testimonianze derivanti dai clienti dell'organizzazione non profit sono un valido strumento per coniugare insieme l'aspetto emotivo e razionale della richiesta.

La citazione di personaggi stimati e famosi che hanno sostenuto l'azienda non profit, inoltre, incentiva alla donazione in quanto innesca l'effetto di imitazione. Per le organizzazioni non profit di piccole/medie dimensioni si ritiene necessario citare dei personaggi locali stimati e riconosciuti nella propria comunità; dato che possono essere più persuasivi rispetto ad un testimonial nazionale e, quindi, non legato al territorio.

La comunicazione persuasiva, assieme alla comunicazione non verbale descritta nel precedente paragrafo, servono per gestire in modo efficiente la conversazione telefonica. L'organizzazione non profit, pianificando l'intero ciclo di telemarketing sociale, deve saper pianificare anche questi aspetti di difficile determinazione, dato che sono aspetti prettamente qualitativi.

I consulenti adeguati possono aiutare l'ufficio di fundraising a tracciare i punti fondamentali di ogni aspetto della comunicazione telefonica e, inoltre, possono essere utili per gestire la formazione del personale addetto alla campagna.

Paragrafo 3: Il profilo professionale degli operatori

L'organizzazione non profit deve costruire un gruppo di lavoro adeguato alle richieste di una campagna di telemarketing sociale.

Innanzitutto, l'operatore di telemarketing sociale deve possedere la giusta professionalità per gestire le conversazioni. Questa viene determinata dai seguenti aspetti:

- l'attitudine del soggetto;
- la motivazione verso l'attività, in particolare verso la buona causa dell'organizzazione non profit;
- conoscenze e abilità, in particolare è opportuno che l'operatore abbia una buona cultura e un buon equilibrio personale;
- capacità di relazionarsi con gli altri, in particolare deve avere la capacità di gestire una conversazione.

La professionalità è un aspetto che l'operatore può aver acquisito attraverso gli studi e l'esperienza, ma può anche essere integrata attraverso il lavoro all'interno dell'azienda non profit.

Il requisito che si ritiene indispensabile per poter lavorare in un team di telemarketing sociale è l'affidabilità: la capacità di adattamento e problem solving, insieme alla capacità di fornire prestazioni qualitative con continuità sono aspetti che difficilmente possono essere appresi durante l'attività lavorativa.

La selezione del personale per questa campagna, quindi, deve puntare alla conoscenza di questi aspetti fondamentali, si ritiene opportuno testare le abilità dei vari soggetti scelti per verificare sul campo le reali capacità di ogni operatore.

Le capacità di adattamento, in particolare, sono importanti per determinare il livello di professionalità. Quest'ultimo termine, infatti, indica la capacità dell'interlocutore di adattare le proprie abilità relazionali al contenuto del messaggio obiettivo e, soprattutto, all'interlocutore a cui si rivolge.

Prima di avviare la campagna di telemarketing sociale, l'azienda non profit deve pianificare un corso di formazione per tutto il personale coinvolto. Gli operatori, infatti, rappresentano l'immagine dell'azienda nel momento in cui avviano una conversazione con i potenziali donatori. Si ritiene opportuno, quindi, fornire al team gli strumenti necessari per poter gestire tutte le situazioni che si possono incontrare durante la campagna e, soprattutto, dare le informazioni e i consigli necessari per aumentare le probabilità di ricevere una donazione.

La motivazione degli operatori viene creata e coltivata durante tutta la campagna grazie a un percorso formativo strutturato. La motivazione nasce quando l'operatore si identifica con la mission dell'azienda, quando si sente parte di un team affiatato e che raggiunge gli obiettivi prefissati.

La formazione, quindi, avvia un ciclo virtuoso di apprendimento fondamentale per raggiungere i risultati sperati dalla campagna di telemarketing sociale: apprendimento dei comportamenti, mettere in pratica i concetti appresi, ottenimento di risultati positivi, ricevimento di gratificazione da parte dell'azienda non profit, accrescimento della motivazione che permette il mantenimento di uno standard lavorativo, ricerca di un continuo miglioramento.

Il primo incontro formativo serve per trasmettere le informazioni principali sull'organizzazione non profit, i suoi obiettivi e la sua buona causa. È necessario considerare i telemarketers come membri del proprio staff, anche se a breve termine; loro rappresentano il punto di collegamento tra il nucleo dell'azienda non profit e l'ambiente esterno. Lo scambio di informazioni deve essere il più fluido possibile, sia in entrata che in uscita.

Un altro argomento fondamentale da trattare durante i primi incontri è la motivazione: l'azienda non profit deve sottolineare il concetto di selezione. Le persone scelte hanno le caratteristiche e potenzialità necessarie per la crescita professionale: questo dovrebbe essere il punto focale da cui far partire un processo motivazionale rivolto all'operatore.

La formazione seguirà con incontri rivolti al miglioramento del processo di comunicazione telefonica: l'utilizzo corretto delle parole e della comunicazione paralinguistica; l'ascolto e il feedback, il contenuto e la creazione di relazioni.

Per aumentare la capacità di apprendimento del gruppo è necessario eseguire delle esperienze concrete che simulino in modo realistico varie situazioni che possono accadere durante la campagna. Inoltre, se all'interno dell'organizzazione non profit operano già degli operatori di telemarketing, è utile prevedere un periodo di affiancamento per poter apprendere da soggetti che hanno già acquisito la professionalità necessaria.

La formazione è continuativa e dura per tutto il tempo in cui la campagna di telemarketing sociale è attiva.

L'attenzione a questo strumento di raccolta fondi è dovuto alla sua capacità di essere un'attività eccellente per il rinnovo dei donatori, oltre a rappresentare un valido aiuto alle pubbliche relazioni. "La sollecitazione telefonica consente un contatto più personale rispetto

al mailing; è sicuramente più economica, offre inoltre un tasso di risposta maggiore (circa il 15-20% contro un 1-3%).”⁶⁶

Il telemarketing sociale, quindi, è uno dei principali strumenti di fundraising che consente di avere la più alta interazione con il potenziale donatore, unica eccezione sono gli incontri faccia a faccia. Il telemarketer, infatti, instaura un dialogo con l’interlocutore: può fare domande, gestire trattative e rispondere ad eventuali reclami.

L’organizzazione non profit deve dare ad ogni operatore una scheda guida per gestire tutta la conversazione; in particolare è necessario formare il team sui tre aspetti fondamentali per una conversazione di successo.

Chiedere un importo specifico. L’operatore deve controllare la conversazione attraverso la richiesta di un importo specifico. La prima questione importante che l’azienda non profit deve insegnare al telemarketer è che per ottenere la donazione desiderata è necessario pronunciare una prima proposta equivalente alla donazione programmata per cinque. “Nella realtà italiana del telemarketing sociale, ancora “acerba” rispetto al panorama internazionale (si pensi per esempio che l’ufficio fundraising della Pittsburgh University ha un call center interno composto da studenti lavoratori che fanno attività di telemarketing sugli alunni dell’università allo scopo di raccogliere fondi: esperienze come queste non esistono per ora nelle università italiane) non ci si può aspettare che un donatore contattato telefonicamente possa fare fin da subito una donazione di 200 euro o superiore.”⁶⁷

Le motivazioni che portano a moltiplicare la donazione scelta per cinque sono molteplici. In primo luogo, uno dei principi base delle attività di raccolta fondi è che un soggetto dona quando gli viene espressamente chiesto di farlo. L’azienda non profit, quindi, se non richiede una grande donazione, difficilmente riuscirà ad ottenerla.

Il secondo motivo, sicuramente il più importante, riguarda la possibilità di aprire una trattativa con l’interlocutore. L’iniziale richiesta elevata, infatti, indica all’interlocutore che l’organizzazione non profit si aspetta da lui un’azione concreta.

La definizione dell’importo della donazione diventa la chiave per gestire l’intera conversazione in quanto apre le porte ad una trattativa che andrà al ribasso; inoltre, mirando in alto, si hanno a disposizione più mosse da giocare.

Nel caso in cui l’interlocutore rifiuti la prima proposta perché troppo impegnativa, l’operatore deve scendere notevolmente durante la seconda mossa. Si ritiene opportuno dimezzare

⁶⁶ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 288

⁶⁷ Giuseppe Chionetti, Valerio Melandri, in *Al telefono con un potenziale donatore*, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico num. 6, anno 2008

l'importo: questa tecnica comunica all'interlocutore che l'azienda non profit è disposta ad un compromesso ed alla trattativa. Durante questa fase è indispensabile che sia l'operatore a gestire la trattativa; se si lascia decidere al potenziale donatore l'importo del contributo la trattativa finisce ed è possibile che l'organizzazione non profit ottenga molto meno di quello previsto. Anche l'utilizzo di un ventaglio di opzioni è fortemente sconsigliato perché sicuramente il potenziale donatore sceglierà l'importo più basso, anche se le sue capacità economiche sono maggiori.

Se il potenziale donatore rifiuta anche la seconda proposta, l'operatore deve iniziare ad allentare la presa e diminuire gradualmente la proposta; si consiglia di diminuire l'importo di cinquanta euro per volta. La trattativa può continuare fino ad arrivare ad un importo minimo di dieci euro. La donazione ottenuta potrebbe essere inferiore a quella attesa, ma è comunque sempre preferibile rispetto che non ottenere nulla.

Ribadire l'importo specifico espresso in euro. Durante la trattativa si ritiene opportuno utilizzare principalmente due strumenti di negoziazione: la donazione a rate e il frazionamento della promessa in importi più contenuti. Se il potenziale donatore accetta uno dei due strumenti enunciati, l'operatore deve assicurarsi che l'interlocutore abbia appreso correttamente l'importo totale della donazione, sottolineando a più riprese il valore complessivo del contributo.

Mantenere il controllo della conversazione. L'organizzazione non profit deve concentrare la formazione sulle abilità dell'interlocutore a mantenere il controllo per tutta la durata della conversazione. Quando il potenziale donatore rifiuta la prima proposta di donazione, è possibile che controbatta con una sua proposta di contributo. Queste due mosse impediscono all'interlocutore di avviare una trattativa, perdendo, così, la possibilità di ottenere l'importo desiderato.

L'interlocutore, quindi, per mantenere il controllo della comunicazione, può spiegare che il fabbisogno dell'organizzazione è superiore alla proposta e controbattere con una donazione più elevata.

Le tecniche enunciate sono di difficile attuazione, ma assicurano all'organizzazione non profit una campagna di telemarketing sociale di successo. Si ritiene opportuno, quindi, investire principalmente sul personale coinvolto nelle conversazioni, scegliendo accuratamente gli operatori più adeguati agli obiettivi della campagna.

Paragrafo 4: Scelta tra gestione esterna o interna del telemarketing sociale

L'attività di telemarketing sociale può essere svolta sia in proprio, sia in outsourcing attraverso l'utilizzo di un call center.

La scelta tra gestione interna ed esterna è soggettiva per ogni organizzazione non profit e dipende da vari fattori: la struttura interna dell'ente, ossia le risorse umane e tecnologiche a disposizione per questa campagna, il budget a disposizione, la durata del programma.

Si ritiene opportuno utilizzare criteri oggettivi per prendere la giusta decisione per l'azienda non profit; inoltre, è necessario coinvolgere i membri dell'organo direttivo e l'ufficio fundraising per la valutazione finale, predisponendo le informazioni ai vari soggetti coinvolti nella scelta.

Il fattore costo, quindi, non deve essere determinante per la scelta: un'agenzia di call center inadeguata per l'organizzazione non profit, infatti, può portare dei risultati negativi che si protraggono nel tempo, dato che oltre al danno economico è possibile che vi sia anche un danno d'immagine con conseguente perdita di potenziali donatori.

L'organizzazione non profit deve analizzare vari aspetti della società call center, in particolare, si ritiene opportuno valutare i seguenti aspetti, oltre a quello del costo:

- la struttura della sede: personale impiegato nell'attività, la tecnologia utilizzata;
- l'organigramma interno, le procedure e il processo utilizzati;
- le capacità operative del team, in particolare è necessario valutare se il personale è in grado di gestire in modo professionale una telefonata di raccolta fondi, dato che l'approccio da utilizzare è diverso da quello impiegato in una campagna di telemarketing per aziende profit;
- l'esistenza e utilizzo di un codice deontologico o di disposizioni scritte;
- le modalità previste di comunicazione tra agenzia e organizzazione non profit;
- l'esperienza nel settore, le referenze derivanti da altre aziende non profit, valutazione degli indici di performance.

Per il Terzo Settore è difficile trovare un'agenzia di call center adeguata per la raccolta fondi in quanto il personale addetto al telemarketing viene formato per gestire telefonate rivolte al marketing delle aziende profit. Questo tipo di telemarketing è completamente diverso da quello delle organizzazioni non profit perché è più aggressivo ed insistente, aspetti da evitare nel Terzo Settore.

Si ritiene opportuno, quindi, valutare attentamente il profilo delle agenzie ma, soprattutto, conoscere gli operatori addetti alla propria campagna per comprendere le loro reali capacità per la raccolta fondi.

L'organizzazione non profit, infatti, deve effettuare una visita presso la sede dell'agenzia per comprendere sul campo l'atmosfera lavorativa e l'ambiente di lavoro, aspetti che possono incidere sulla gestione della telefonata. L'azienda non profit, inoltre, deve richiedere un team fisso per la propria campagna, in modo da organizzare incontri periodici per valutare l'andamento della campagna e per personalizzare la formazione degli operatori.

Per la scelta è opportuno prendere in considerazione i vantaggi e svantaggi di entrambe le scelte, oltre alla valutazione dell'agenzia di call center.

Se le risorse lo permettono, è possibile che l'organizzazione non profit scelga di gestire internamente la campagna di telemarketing sociale. In particolare, i vantaggi sono:

- il diretto controllo dell'intera campagna;
- possibilità di creare direttamente una relazione con il potenziale donatore;
- disposizione immediata delle informazioni sul target prescelto;
- gli operatori personificano più efficacemente la causa e l'organizzazione non profit perché conoscono a fondo tutti gli aspetti dell'ente;
- gestione degli operatori in loco, l'azienda non profit riesce a motivare gli operatori in tempo reale,
- possibilità di intervenire in modo tempestivo sulle problematiche che sorgono durante la conversazione.

L'organizzazione non profit deve valutare le capacità di raggiungimento di ogni vantaggio elencato per verificare le reali opportunità interne per la gestione del telemarketing; accanto ai vantaggi, però, è necessario prendere in considerazione anche gli svantaggi previsti:

- costi aggiuntivi per la creazione e gestione della struttura dedicata alla campagna;
- è necessario dedicare tempo e risorse per reclutare e formare il personale addetto;
- la campagna produce un aumento dei costi fissi;
- la struttura interna risulta essere poco flessibile ai probabili cambiamenti di intensità dell'attività.

Per gestire la campagna internamente è necessario, inoltre, avere il consenso dell'organo direttivo: spesso i pregiudizi dei membri sulle reali potenzialità della campagna di telemarketing sociale possono essere un freno, oltre che per la sua attuazione, anche per la sua

gestione interna. Data la poca attenzione rivolta a questo strumento, i membri possono sottovalutare la scelta e, quindi, lasciare spazio all'agenzia di call center. Si ritiene opportuno ribadire come il fattore costo sia solo uno dei tanti elementi che l'organo direttivo deve prendere in considerazione; non è efficiente, infatti, prendere una decisione esaminando solamente il gap tra costi e ricavi, trascurando gli effetti di una campagna mal gestita sull'immagine dell'organizzazione.

L'agenzia di call center, comunque, può portare all'organizzazione non profit i seguenti vantaggi:

- nessun costo per gli investimenti iniziali;
- la campagna genera solamente costi variabili;
- l'agenzia è flessibile ai cambiamenti di intensità delle attività;
- gli operatori di call center sono più disinvolti nella gestione della conversazione rispetto ai volontari dell'organizzazione non profit.

Come per la gestione interna, anche quella esterna comporta dei svantaggi:

- mancanza del controllo diretto da parte dell'organizzazione non profit;
- i flussi informativi subiscono dei rallentamenti;
- le eventuali azioni correttive necessitano di maggior tempo per essere avviate;
- il donatore può percepire che l'operatore non è interno all'organizzazione non profit, quindi non si crea una relazione tra operatore ed interlocutore e quest'ultimo decide di non donare; inoltre, la reazione del potenziale donatore sarà negativa e vorrà evitare in futuro di avere dei contatti con l'organizzazione non profit.

La scelta è determinante per il successo della campagna di telemarketing: da un lato, le comunicazioni fredde dei call center possono produrre inefficienze e perdite; dall'altro una gestione interna mal gestita può causare danni di immagine che si protraggono nel tempo. Solo l'utilizzo di informazioni oggettive e dettagliate possono aiutare i membri dell'organizzazione non profit a prendere la decisione più adeguata alle proprie necessità.

Paragrafo 5: Gestione e monitoraggio del telemarketing sociale

La gestione e controllo dell'attività di telemarketing sociale permette all'organizzazione non profit di monitorare costantemente i risultati ottenuti e verificare se questi siano in linea con i risultati previsti in fase di pianificazione. La gestione in modo preciso e accurato, inoltre, permette di inserire tempestivamente le soluzioni adeguate ai problemi che potrebbero sorgere.

La gestione e il controllo, infine, permettono di creare una relazione trasparente e duratura nel tempo fra l'organizzazione non profit e il personale addetto alla comunicazione telefonica. Gli operatori, infatti, vengono informati costantemente circa i risultati conseguiti, sia a livello individuale che a livello di squadra, permettendo la creazione di un ambiente lavorativo positivo e rilassato.

Questo tipo di gestione permette di risolvere gli eventuali problemi in itinere, in modo da riuscire ad ottenere ugualmente i risultati previsti. "S'instaura così un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'attività, con un'organizzazione che si perfeziona incessantemente, imparando dall'esperienza."⁶⁸

Il controllo e la valutazione della campagna di telemarketing sociale avviene a due livelli: uno macro, ossia a livello generale dell'organizzazione ed uno micro, che riguarda la valutazione dell'efficienza del singolo operatore.

L'organizzazione non profit può utilizzare diversi parametri per la valutazione di entrambi i livelli, in particolare a livello macro è possibile avvalersi dei seguenti indicatori:

- *contatti utili*: numero di risposte ottenute dai nominativi inseriti nella lista che l'organizzazione non profit ha utilizzato, sia nel caso di risposte positive o negative,
- *risposte positive*: numero di risposte ottenute dagli interlocutori che accettano la proposta dell'operatore: promessa di donazione, accordo per una visita del fundraiser oppure una donazione immediata;
- *redemption*: rapporto in percentuale tra il numero dei contatti utili e il numero totale dei contatti effettuati;
- *importo medio della donazione per contatto*: rapporto fra l'ammontare totale delle donazioni ricevute direttamente imputabili alla campagna di telemarketing sociale con il numero totali dei contatti utili;

⁶⁸ Giuseppe Chionetti, Valerio Melandri, in *Telemarketing Sociale*, Edizioni Philanthropy, anno 2007, pag.147

- *importo medio della donazione per risposta positiva*: rapporto fra l'ammontare totale delle donazioni ricevute grazie alla campagna di telemarketing con il numero totale di risposte positive ricevute;
- *importo medio della donazione per operatore*: rapporto tra l'ammontare totale delle donazioni ricevute grazie alla campagna di telemarketing con il numero totale degli operatori impiegati nella campagna;
- *costo per contatto*: rapporto tra il costo operativo dell'attività di telemarketing sociale con il numero totale di contatti utili;
- *numero delle promesse di donazioni non raccolte*: totale delle promesse di donazione ricevute durante la campagna, successivamente sollecitate, ma non vengono mai confermate;
- *importo delle promesse di donazioni non raccolte*: importo totale delle mancate donazioni, ossia l'ammontare promesso dagli interlocutori che non è stato riscosso dall'organizzazione non profit;
- *raccolta operativa utile lorda*: differenza tra l'ammontare totale delle donazioni ricevute e il totale dei costi operativi della campagna;
- *performance operativa utile lorda*: rapporto in percentuale tra la raccolta operativa utile lorda e l'ammontare totale delle donazioni ricevute.

L'organizzazione non profit, per poter ottenere gli indicatori appena descritti, deve formare l'ufficio fundraising per raccogliere i dati necessari in modo standardizzato. "Per un'analisi significativa e utile alla programmazione delle attività è necessario poter disporre di questi dati in forma disaggregata per ogni segmento/categoria di potenziali donatori a cui l'azienda si rivolge. Questi dati sono elaborati e ricavati in automatico da un qualsiasi discreto programma di telemarketing."⁶⁹

Nel caso di organizzazioni non profit che operano a livello nazionale, si ritiene opportuno integrare gli indicatori elencati con ulteriori parametri che permettano di monitorare le donazioni anche in base alla localizzazione geografica. Nel caso di aziende non profit di medie/piccole dimensioni, infatti, questo tipo di valutazione non è necessario in quanto non è una caratteristica determinante per l'efficienza della raccolta fondi. Se l'ente utilizza il supporto di agenzie di call center esterne, inoltre, è opportuno valutare durante tutto il corso

⁶⁹ Valerio Melandri, in *Manuale di fundraising*, Collana Maggioli Philanthropy, anno 2012, pag. 288

della campagna le capacità dell'agenzia, in particolare è necessario valutare la redemption per ogni lista acquistata dai broker.

La valutazione ed il monitoraggio degli operatori avviene sia a livello qualitativo che quantitativo. L'organizzazione non profit, oltre a conoscere gli importi delle donazioni che ogni operatore riesce a raccogliere, deve monitorare le metodologie utilizzate da ogni persona coinvolta per raggiungere gli obiettivi prefissati. Per poter ricavare le informazioni che permettono una valutazione quantitativa, l'ente deve munirsi di un software gestionale in grado di registrare i tempi delle telefonate per ogni operatore e di rielaborare i dati immessi per restituire un report contenente solo le informazioni necessarie. Solitamente, i report utilizzati dall'organizzazione non profit riguardano i dati d'efficacia e di efficienza dei singoli operatori, servendosi dei parametri utilizzati a livello macro e rapportati al singolo soggetto sottoposto a valutazione. I dati vengono rilevati in base alla durata della campagna, si confrontano i dati raccolti a breve, medio e lungo termine per valutare l'operatore nel suo complesso.

La singola valutazione compiuta deve essere rapportata alla valutazione complessiva del gruppo, oltre a quella degli altri singoli componenti. Questo confronto permette all'organizzazione non profit di comprendere se ci sono problemi a livello gestionale che devono essere risolti per l'intero gruppo, oppure, se le difficoltà sono state riscontrate solo dal singolo operatore e la risoluzione, di conseguenza, deve essere più circoscritta.

L'aspetto qualitativo delle telefonate è un punto fondamentale per la buona riuscita dell'intera campagna. Il telemarketing sociale necessita di personale qualificato che abbia le capacità di rispondere in modo professionale in qualsiasi contesto si trovi ad operare. Questa caratteristica deve essere monitorata e valutata dall'azienda non profit, sia che l'operatore abbia acquisito una certa esperienza, sia che l'operatore è un neo assunto.

Si ritiene opportuno che l'azienda non profit utilizzi la seguente scaletta per il monitoraggio degli operatori:

- i soggetti assunti più di recente devono essere i primi ad essere valutati e, soprattutto, monitorati. Gli atteggiamenti negativi per la campagna, se non vengono bloccati alla nascita, possono diventare dei tratti caratteristici del comportamento professionale e sarà più difficile modificarle nel futuro;
- gli operatori che registrano un calo nelle prestazioni hanno bisogno di essere seguiti. L'organizzazione non profit deve confortare l'operatore e rassicurarlo, è necessario che l'operatore si senta a suo agio anche durante questa fase; l'ente, dal suo canto,

deve supportare il soggetto in difficoltà e trovare insieme a lui le cause di questo calo e trovare le soluzioni più adeguate alla sua persona;

- se l'azienda non profit nutre dei sospetti circa l'operato di qualche operatore, ossia che il soggetto stia compiendo azioni scorrette, è necessario avviare in tempi rapidi un processo di monitoraggio mirato. La scorrettezza e la disonestà possono dilagare velocemente all'interno del gruppo, se l'ente ha qualche sospetto è necessario verificare se esistono realmente comportamenti scorretti e allontanarli dal gruppo.

Le principali attenzioni dell'azienda non profit devono essere rivolte ai nuovi assunti, è necessario, infatti, dare ai nuovi operatori la giusta impostazione lavorativa per facilitare la valutazione futura.

Inizialmente l'organizzazione non profit seguirà le telefonate insieme all'operatore per analizzare i suoi punti di forza e di debolezza. L'obiettivo di entrambi deve essere quello di costruire un rapporto lavorativo di comprensione e dialogo, quindi ci deve essere la massima collaborazione da parte di entrambe le parti. I difetti devono essere affrontati in modo diretto, ma senza enfatizzare i problemi; inoltre, è necessario riconoscere anche i pregi dell'interlocutore, si ritiene opportuno iniziare l'analisi attraverso gli aspetti positivi del soggetto per poi passare all'analisi degli aspetti negativi soggetti a miglioramento.

L'organizzazione non profit ha il compito di costruire un team dedicato alla campagna di telemarketing sociale affidato e trasparente. Il gruppo di lavoro è determinante per la gestione della conversazione con il potenziale donatore: le capacità intrinseche dell'interlocutore devono essere in sintonia con gli obiettivi e la mission dell'ente.

La gestione di un gruppo di lavoro che ha l'obiettivo di raccogliere fondi necessita delle adeguate abilità da parte dell'ente. Prima di avviare la campagna, quindi, si ritiene opportuno avviare uno studio di fattibilità per verificare se il personale addetto alla raccolta fondi è pronto per sostenere un investimento in termini di risorse economiche e umane così importante.

Capitolo 7: La professione del fundraiser

Paragrafo 1: Chi è il fundraiser

Il fundraiser è una figura professionale che negli ultimi anni ha aumentato la sua importanza grazie alla maggiore considerazione che il fundraising sta riscontrando nel Terzo Settore. La raccolta fondi è un'esigenza che ogni organizzazione non profit sta rilevando sempre di più, a causa anche dei tagli alla spesa pubblica in campo sociale, culturale ed artistico. Le risorse messe a disposizione delle aziende non profit, quindi, stanno diminuendo, anche se i bisogni sociali sono in aumento ed in continua evoluzione. Le organizzazioni non profit risentono di questa situazione in quanto le aspettative e le richieste da parte del pubblico di riferimento sono sempre più elevate. In questo contesto il fundraising viene visto dagli operatori del settore come la soluzione per poter soddisfare i bisogni sociali.

La raccolta fondi sta prendendo piede all'interno delle organizzazioni non profit già esistenti ed in quelle di nuova costituzione; con il passare degli anni l'ufficio fundraising diventa un aspetto indispensabile per il futuro del non profit.

Questa nuova esigenza ha portato ad un aumento della richiesta di professionisti del fundraising.

La figura professionale del fundraiser viene identificata attraverso sei criteri fondamentali: autonomia, conoscenza sistematiche, autoregolamentazione, impegno ed identificazione, altruismo e spirito di servizio, etica e sanzioni.

Un fundraiser deve avere due obiettivi essenziali: l'interesse dell'organizzazione non profit e la sua buona causa; la propria carriera personale. La professionalità viene riconosciuta attraverso la capacità di creare fiducia nei donatori, sia potenziali che effettivi, attraverso il proprio servizio. La fiducia del pubblico di riferimento è un risultato fondamentale per un fundraiser; attraverso la fiducia con il potenziale donatore, infatti, è in grado di mantenere delle donazioni stabili nel tempo che permettono all'organizzazione non profit di pianificare e programmare progetti sociali importanti per raggiungere il bene comune.

In Italia è possibile distinguere cinque tipologie differenti di fundraiser⁷⁰ che rispecchiano differenti esperienze vissute e ambiti lavorativi frequentati:

⁷⁰ Le cinque tipologie di fundraiser derivano da una indagine statistica svolta nel 2005 a cura di Valerio Melandri e Giorgio Vittadini su un campione di 820 fundraiser. Dalla scelta del campione è emerso, inoltre, che solo il 3,8% delle aziende non profit esistenti in Italia utilizzano e comprendono il termine fundraising. L'indagine statistica è stata pubblicata nel libro *Fundraiser: professionista o missionario?*, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, anno 2009

- *il volontario spontaneo*: è una persona di mezza età, molte volte in pensione; si divide tra l'essere genitore e fundraiser. Dedicava in media 35 ore alla settimana in attività di fundraising; dona sia tempo che denaro all'organizzazione non profit, viene utilizzato come esempio per tutti gli stakeholder dell'azienda non profit. Questa tipologia di fundraiser lo fa per passione, perché crede fortemente nella mission, il suo obiettivo principale non è la propria crescita personale, bensì l'evoluzione dell'organizzazione non profit;
- *il rivoluzionario*: è un fundraiser giovane nel pieno del proprio percorso professionale; è determinato nel raccogliere fondi per la causa della propria organizzazione non profit, con cui condivide a fondo la filosofia. Il rivoluzionario, però, non si sente un fundraiser. Solitamente non esiste un'unica figura, bensì uno staff che si suddivide le varie mansioni del fundraiser;
- *il professional*: unisce passione, professionalità e concretezza; è fortemente orientato ai risultati e stimola il proprio staff a raggiungerli. Il professional ha in media tra i trentacinque e quarant'anni, ha maturato una forte esperienza in campo profit e una lunga gavetta nel fundraising. Il passaggio tra mondo profit e mondo non profit permette di applicare le competenze acquisite nelle attività di fundraising, adattandole ad un mercato che è, comunque, differente. L'etica professionale è alla base di questo scambio di competenze, il quale può avvenire anche nella direzione opposta. Rispetto alle tipologie precedentemente descritte, il professional guadagna di più, in media 40.000 euro lordi annui;
- *il realista*: ha meno esperienze rispetto alle precedenti categorie, ma si aggiorna continuamente e partecipa costantemente a corsi di formazione; possiede capacità critiche ed è in grado di trovare soluzioni adeguate ai problemi sollevati. Il fundraiser realista ha iniziato la sua carriera nel non profit, solitamente dopo aver concluso gli studi in questo ambito;
- *l'esperto consulente*: la sua esperienza si divide tra mondo profit e non profit, sia nel campo della comunicazione che in quello del marketing sociale. La sua esperienza gli ha permesso di avere una conoscenza approfondita del Terzo Settore, è un osservatore attento ed è in stretto contatto con esperti esteri in quanto è sempre alla ricerca di nuovi spunti e nuove tecniche di raccolta fondi.

Dall'indagine statistica effettuata da Melandri e Vittadini è emersa la carta d'identità del fundraiser: ha in media trentanove anni, è ben istruito e guadagna in media 25.588 euro lordi annuali, nel 12,44% dei casi presta il proprio lavoro come volontario e lavora principalmente all'interno di uno staff di un'unica organizzazione non profit; solo il 25% dei fundraiser, infatti, si identifica come consulente retribuito.

La professione del fundraiser riscontra molte problematiche di natura etica; esistono, infatti, dei preconcetti che ostacolano l'affermarsi dei fundraiser. È opinione comune, infatti, che il settore profit possa remunerare le persone in base al loro valore e alla loro stima, mentre il Terzo Settore è frenato da limiti arbitrari basati sulle emozioni e sui sentimenti. Questo preconcetto deriva dal pensiero che il mondo non profit è costituito da persone che ne aiutano altre per aumentare il bene comune, mentre il mondo profit è costituito da persone che aiutano se stesse per interesse comune.

Questa visione dei due mercati, però, è molto limitata e non prende in considerazione molti aspetti.

In primo luogo, anche il modo profit si occupa di bene comune: i prodotti e servizi offerti servono per soddisfare i bisogni della comunità, la differenza con le organizzazioni non profit è che il prodotto/servizio, per essere utilizzato, deve essere pagato. Il beneficio sociale, però, viene ugualmente raggiunto. Le imprese profit, a differenza delle organizzazioni non profit, vedono la possibilità di soddisfare sia i bisogni comunicati, sia il bisogno personale dovuto ad interessi personali.

Gli interessi personali che spingono le aziende profit non si esauriscono nella ricerca del guadagno: le motivazioni sono personali e riguardano l'autostima, la realizzazione di sé, il raggiungimento dei propri sogni. Il mondo profit, quindi, permette di soddisfare esigenze personali accanto al bene comune.

Nel mondo non profit, invece, è opinione comune che questo non sia possibile: il personale coinvolto nel Terzo Settore deve rinunciare ai propri interessi personali perché l'unico obiettivo è il bene comune. Questo pensiero limita la possibilità di avere personale professionale nel mondo non profit: la remunerazione, infatti, è minore rispetto al profit perché l'obiettivo principale del Terzo Settore è il bene comune, non è concepibile utilizzare denaro per scopi diversi da questo.

Il paradosso è che la comunità accetta chi guadagna bene per poi fare del bene, ma non chi facendo del bene guadagna bene. “È ammissibile, quindi, che il proprietario del marchio

Chicco si arricchisca inventando e vendendo prodotti per bambini, ma non è ammissibile che il direttore marketing di Action Aid guadagni bene per il fatto di aiutare i bambini.”⁷¹

Le aziende profit retribuiscono i propri dipendenti in base al valore prodotto, mentre nel non profit questo non accade perché si tolgono risorse necessarie per chi è bisognoso.

Da un'indagine statistica del 2010 di Alma Laurea sui compensi ricevuti dai laureati in economia aziendale dieci anni dopo essere usciti dall'università è emerso che il costo aziendale è di circa 80.000 euro, contro i 36.000 euro di un direttore generale di un'organizzazione non profit.

Questa forte differenza ostacola le possibilità per le organizzazioni non profit: il mercato è ristretto in quanto il mondo profit attira più forza lavoro, molti talenti con carisma vengono impiegati nelle imprese a scapito del Terzo Settore.

⁷¹ Valerio Melandri, in *Libertà di fundraising*, Edizioni Philanthropy, anno 2011, pag. 25

Paragrafo 2: I volontari e il personale retribuito: il ruolo delle motivazione nel fundraising

All'interno dell'organizzazione non profit si possono distinguere tre differenti gruppi di lavoro:

- i volontari e il personale retribuito;
- gli organi di governo dell'azienda non profit;
- i consulenti di fundraising.

Queste tre categorie si occupano della gestione e dell'applicazione della Buona Causa dell'azienda non profit: devono, pertanto, lavorare in sintonia per poter soddisfare al meglio le esigenze dei propri clienti.

Prendendo in esame il primo gruppo, si evince che la forza che permette di raggiungere in modo efficace la buona causa è principalmente la motivazione. Questa, infatti, rende il personale flessibile, disponibile ai cambiamenti e, soprattutto, è orientato alla Buona Causa.

L'azienda non profit, quindi, deve gestire il personale retribuito e volontario cercando di valorizzare ogni singola persona.

Nel Terzo Settore è opinione diffusa che il personale volontario venga utilizzato semplicemente perché l'azienda non profit non può permettersi personale retribuito, causa budget limitato. Se le risorse a disposizione del Terzo Settore fossero illimitate, è opinione comune che i volontari non esisterebbero più.

Nelle aziende profit, dove si hanno a disposizione solamente personale retribuito, i manager lamentano elevati costi del personale, scarsa motivazione iniziativa.

Questa differente valutazione è sintomo di mancanza di realismo e conoscenza della realtà: i datori di lavoro hanno difficoltà a conoscere le caratteristiche intrinseche, sia che si parli di personale volontario che retribuito.

I volontari possono garantire all'azienda non profit i seguenti vantaggi rispetto al personale retribuito:

- *maggior credibilità*: la gratuità del suo lavoro gli permette di essere più credibile, questo aspetto diventa rilevante quando sono i volontari a chiedere donazioni. Il potenziale donatore, infatti, riesce a fidarsi di lui più facilmente ed è motivato ad elargire un contributo;
- *fa la differenza*: i clienti dell'organizzazione non profit non si sentono oggetto di una prestazione lavorativa, bensì fanno parte di un processo di scambio di aiuto.

- *obiettività*: le critiche ricevute da un volontario sono oggettive dato che il loro lavoro deriva dalla motivazione. Il personale volontario cerca il miglioramento e l'evoluzione delle strutture in cui opera, se viene preso in considerazione può essere di valido aiuto per l'organizzazione non profit per avere pareri e suggerimenti obiettivi da un punto di vista interno alla struttura;
- *il personale volontario vive, normalmente, accumulando meno stress e con poche pressioni*: la loro prestazione, quindi, per alcuni aspetti, è generalmente migliore rispetto a quella del personale retribuito. La motivazione è la forza trainante di tutto l'operato di un volontario;
- *possono essere di grande aiuto per il superamento dei problemi burocratici*: solitamente i volontari sono soggetti molto attivi nella propria comunità di appartenenza; possono, quindi, giocare un ruolo importante nella risoluzione di problemi burocratici che possono sorgere, dato che hanno un diretto accesso alla propria comunità;
- *può essere utilizzato per progetti pilota*: il volontario può essere visto come una risorsa poco costosa adeguata a testare nuovi progetti che l'organizzazione non profit vuole attivare.

L'opinione negativa che il Terzo Settore ha nei confronti del personale volontario deriva dalla mancanza delle organizzazioni non profit di saper valorizzare correttamente i vantaggi precedentemente elencati.

All'interno dell'ente, infatti, il volontario viene coinvolto raramente nel processo di fundraising, perdendo, così, una grossa opportunità di aumentare le donazioni, sia attraverso l'importo di ogni singolo contributo, sia ampliando il numero dei donatori effettivi.

L'evoluzione della società che interessa l'epoca corrente sta modificando le relazioni intercorrenti tra datore di lavoro e personale retribuito. È necessario, quindi, cambiare l'approccio a questa relazione per poter motivare il personale dipendente: se il personale retribuito viene considerato come un volontario, non solo nel mondo non profit ma anche in quello profit, le imprese potranno avere una forza lavoro maggiormente motivata e orientata al miglioramento dell'azienda nel suo complesso.

Si ritiene opportuno, infatti, considerare le professionalità necessarie per gestire e svolgere le proprie attività non solo sotto l'aspetto delle competenze dell'individuo, bensì prendendo

anche in considerazione gli aspetti affettivi e motivazionali che spingono la persona a ricercare un determinato tipo di lavoro.

Per aumentare l'efficienza, infatti, l'organizzazione non profit deve essere in grado di creare delle relazioni umane tra il proprio personale interno, sia volontario che retribuito. Attraverso questi scambi è possibile valorizzare il singolo individuo, migliorando, così, le sue abilità e capacità.

Gli elementi principali che definiscono il lavoro volontario sono la gratuità e la libertà.

Per gratuità si intende la disponibilità del soggetto a spendere le proprie risorse per una buona causa senza aspettarsi un ritorno quantificabile nell'immediato.

Questa definizione comprende sia il personale volontario propriamente detto, sia il personale retribuito: chi lavora nel non profit, infatti, percepisce consapevolmente una retribuzione di gran lunga inferiore rispetto a quella che potrebbe ricevere in un'impresa profit.

Gli elementi caratterizzanti la gratuità, quindi, sono:

- la disponibilità dell'individuo: questo permette all'organizzazione di essere più flessibile;
- l'utilizzo delle proprie risorse: questo è un sacrificio dell'individuo, quindi è l'azione concreta attraverso cui si manifesta la disponibilità;
- la motivazione che fa scatenare la disponibilità e l'utilizzo delle proprie risorse è la buona causa. Il volontario, infatti, spende le proprie energie se esiste una buona causa che lo coinvolge;
- la gratuità concede solo la motivazione ideale: esistono interessi diversi dalla pretesa che scatenano il lavoro dei volontari, la gratuità, infatti, non è spinta né da motivazioni monetarie, né dalla ricerca di ambizioni professionali e personali.

Il secondo elemento fondamentale per definire un volontario è la libertà per un duplice aspetto: la scelta di essere un volontario è libera in quanto non è mossa da esigenze economiche e, un volontario può essere considerato libero quando è soddisfatto del proprio lavoro svolto all'interno dell'organizzazione non profit.

La buona causa dell'organizzazione deve essere il punto focale sia per il personale retribuito che per quello volontario, è il collante che permette la cooperazione tra questi due differenti gruppi di lavoro.

Paragrafo 3: I consulenti del fundraising

Nelle organizzazioni non profit, soprattutto di piccole/medie dimensioni, è veramente difficile trovare un ufficio di fundraising; accade spesso, invece, di trovare un ufficio di segreteria e coordinamento progetti che, nei ritagli di tempo, si occupa di “raccolta fondi”. In realtà, quello che il personale definisce fundraising, non è altro che l’utilizzo sporadico di strumenti che possono essere previsti e utilizzati in un piano di fundraising.

Il fundraising, come ribadito più volte in questo elaborato, per essere definito tale, deve essere pianificato nel breve/medio e lungo periodo, coinvolgendo sia il personale che i membri dell’organo direttivo.

L’ufficio addetto alla raccolta fondi, quindi, ha senso di esistere se l’organizzazione non profit è consapevole del suo valore e se percepisce la necessità di avere personale dedicato a questa attività, partendo dalla stesura del piano, la sua attuazione e revisione.

Nel Terzo Settore, purtroppo, è pressoché assente questa visione della raccolta fondi, gli uffici di fundraising sono previsti nelle grandi aziende non profit, mentre, apparentemente, quelle di piccole e medie dimensioni non ne sentono il bisogno.

Le organizzazioni non profit, quindi, si affidano sempre più spesso a dei consulenti esterni per migliorare le proprie capacità di fundraising.

Si ritiene opportuno che l’organizzazione non profit, prima di assumere un consulente, verifichi al proprio interno le capacità e le conoscenze che i membri dell’organo direttivo e il personale volontario e retribuito hanno della raccolta fondi.

L’azienda non profit che richiede una consulenza, infatti, deve avere già al proprio interno le competenze di fundraising, altrimenti il consulente perderà la propria efficacia, inoltre, si può rischiare di ricevere una consulenza non adeguata alle proprie esigenze. Si ritiene opportuno, quindi, formare il proprio personale per permettere una migliore collaborazione.

La richiesta di consulenti da parte del non profit sta aumentando negli ultimi anni perché le organizzazioni non profit sentono sempre più l’esigenza di pianificare la raccolta fondi, ma, essendo questa disciplina relativamente giovane in Italia, non hanno la conoscenza necessaria per avviare un fundraising strutturato. In questo caso, l’utilizzo del consulente potrebbe essere problematico. La mancanza di un ufficio strutturato di raccolta fondi, infatti, può portare alla ricerca di un consulente che, in realtà, è un mero fornitore di servizi in quanto si occupa della parte solamente creativa come, per esempio, la creazione di un mailing, oppure la gestione del database donatori, o ancora la fornitura di liste di indirizzi.

Il consulente di fundraising, invece, è una figura professionale che affianca l'organizzazione non profit per aiutarla a determinare la propria mission, i propri obiettivi strategici e operativi. Il suo ruolo è quello di consigliare ed aiutare l'azienda non profit, senza sostituirsi ad essa per la raccolta fondi. È importante, infatti, che ci sia questa netta divisione tra chi consiglia e chi, invece, deve operare e mettere in campo le proprie capacità. L'utilizzo del consulente come un fundraiser dell'azienda non profit, infatti, non è la scelta adeguata per avviare un processo di raccolta fondi: il collegamento tra personale di fundraising e buona causa, infatti, viene a mancare con il consulente, questo può essere visto in modo negativo da parte del pubblico di riferimento.

L'obiettivo del consulente è quello di aiutare l'organizzazione non profit a trovare una metodologia adeguata per gestire tutte le attività del fundraising. Per fare questo il consulente deve, in breve tempo e con risorse limitate, unire il team coinvolto nella raccolta fondi verso un unico obiettivo.

Nella realtà italiana, il fundraiser viene visto dal Terzo Settore come una figura professionale multidisciplinare che, oltre ad essere un procacciatore di fondi, si occupa della grafica pubblicitaria ed è un esperto di vari strumenti, quali il mailing e il telemarketing sociale.

La figura professionale del consulente in fundraising, quindi, è multidisciplinare dato che si deve occupare di diversi aspetti: si ritiene opportuno che un fundraiser abbia conoscenze principalmente in economia, diritto e marketing, ma possono completare il profilo anche competenze in altri ambiti considerati importanti per la raccolta fondi, come, per esempio, la psicologia, il fisco e le relazioni pubbliche.

L'organizzazione non profit deve decidere se lavorare o meno con un consulente di fundraising e quale metodologia utilizzare.

Si ritiene opportuno richiedere l'aiuto di un consulente quando sussistono le seguenti condizioni:

- *per ragioni di struttura organizzativa*: l'azienda non profit, durante il suo percorso, sentirà la necessità di istituire una struttura stabile addetta alla raccolta fondi. Questo cambiamento, che fino a pochi anni fa era considerato un privilegio delle grandi organizzazioni non profit, sta prendendo piede anche tra gli enti di piccole dimensioni, come anche strutture pubbliche come, per esempio, ospedali e università. La visione consapevole della raccolta fondi porta il consiglio direttivo a decidere sull'istituzione di un ufficio di fundraising: è un'evoluzione che modifica la strategia dell'intera organizzazione non profit, oltre che per tutto il settore non profit. La figura del

fundraiser diventa indispensabile durante lo start up: la sua professionalità ed esperienza permetterà di istituire un ufficio adeguato alle esigenze dell'ente; sarà in grado, infatti, di avviare il processo di fundraising seguendo il lavoro del personale interno all'ente;

- *in relazione ad un progetto*: l'organizzazione non profit che ha già istituito ed avviato al proprio interno un ufficio di raccolta fondi, potrebbe avere la necessità di richiedere la consulenza di un professionista per un determinato progetto che richiede un ulteriore aiuto oltre a quello del personale interno. In particolare, si ritiene opportuno richiedere il parere di un esperto quando l'attività da intraprendere è nuova per l'ente, ossia quando non possiede l'esperienza necessaria per avviare il progetto. Un altro caso è costituito dal rischio: il parere obiettivo di un consulente può essere d'aiuto quando l'attività pianificata comporta grandi investimenti da parte dell'organizzazione non profit; spesso, infatti, i fundraiser interni hanno bisogno di una collaborazione con dei consulenti per convincere l'organo direttivo dei futuri buoni risultati che una determinata attività potrà avere;
- *per esigenze di delega*: il personale interno dell'organizzazione non profit è talmente dedicato alla sua mission che non riesce ad occuparsi della raccolta fondi. In questo caso l'ente può decidere di delegare tutta la raccolta fondi ad un'agenzia esterna. Si ritiene opportuno evitare questa soluzione: così facendo, infatti, l'azienda non profit perde, quasi completamente, il controllo della raccolta fondi. Si ribadisce come il fundraising sia strettamente legato alla vision, mission ed obiettivi dell'organizzazione: delegare a soggetti terzi le attività di raccolta fondi significherebbe slegare questi aspetti, il fundraising perderebbe, così, la propria efficacia. La raccolta fondi, infatti, è di successo solo quando viene gestita all'interno dell'organizzazione, quando i progetti sociali si collegano direttamente alle donazioni;
- *per una verifica preliminare*: l'organizzazione non profit può richiedere una consulenza per un'attività specifica che richiede un'analisi preliminare per l'investimento in fundraising. Per poter dare un proprio giudizio in modo corretto ed obiettivo, il consulente deve innanzitutto conoscere l'ente, i suoi obiettivi e la sua struttura; con il supporto dell'ufficio raccolta fondi avvierà un'indagine conoscitiva sia interna che dell'ambiente esterno. Una volta definito con precisione il contesto entro cui opera l'azienda non profit, il consulente sarà in grado di studiare l'attività oggetto

d'indagine e dare, così, una valutazione accurata. Si ritiene opportuno, per una consulenza completa, non limitarsi alla mera valutazione, bensì fornire all'ente eventuali suggerimenti che possano migliorare gli obiettivi da raggiungere;

- *per il lancio di una campagna con nuovi strumenti*: l'ente può decidere di utilizzare la consulenza di un esperto in un determinato strumento di raccolta fondi quando le competenze e l'esperienza interni sono limitati. Questa scelta richiede un investimento iniziale che deve essere previsto nel budget dedicato, il vantaggio è, però, l'aumento delle probabilità di ottenere risultati soddisfacenti nel futuro e creare quel pacchetto di know-how che diventerà utile nelle successive campagne.

Nel Terzo Settore esistono molti pregiudizi per l'utilizzo di consulenti in fundraising. Innanzitutto, si considera che il denaro utilizzato per i consulenti possa essere investito più efficacemente nei progetti sociali dell'organizzazione non profit; un'altra credenza consiste nel pensare che i consulenti abbiano solo come obiettivo la propria remunerazione.

Paragrafo 4: La retribuzione del fundraiser: fisso e/o percentuale?

La retribuzione del fundraiser è un tema caldo nel Terzo Settore che non riesce a mettere d'accordo tutti i professionisti del settore. La questione riguarda sia l'importo della retribuzione, ma, soprattutto, il metodo utilizzato per la sua determinazione ed erogazione.

La questione è principalmente etica: molti fundraiser, infatti, rifiutano il compenso a percentuale.

Il fundraising sta prendendo sempre più piede nella nostra società, questo ha permesso alle organizzazioni non profit di aumentare la loro richiesta di donazioni. Il potenziale donatore, quindi, necessita di maggiori informazioni rispetto ad un tempo, perché deve decidere a quali enti erogare il contributo a fronte di molteplici richieste ricevute.

L'accountability, per questo motivo, assume sempre più un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda non profit per creare relazioni con l'ambiente esterno; al giorno d'oggi la rendicontazione è un tema fondamentale anche nel Terzo Settore, è necessario, infatti, rendere conto a tutti gli stakeholder in merito al proprio operato.

Il compenso dei fundraiser fa parte del processo di accountability dell'organizzazione non profit: in un'ottica di trasparenza, infatti, è necessario considerare tutte le spese sostenute anche quelle impropriamente definite generali.

La domanda principale che un donatore si pone alla richiesta di una donazione riguarda la percentuale del proprio contributo attribuita alle spese generali e la percentuale utilizzata per la buona causa.

Questo quesito è una delle ragioni principali per cui un potenziale donatore diventa effettivo: è opinione comune, infatti, che le spese generali non facciano parte della buona causa. Si ritiene opportuno, invece, considerare anche le cosiddette spese generali come costi direttamente imputabili alla buona causa: il fundraiser e il suo staff operano per poter raggiungere la buona causa, anche se non lavorano direttamente sul campo. L'opinione pubblica, attraverso questo preconetto, influenza l'organizzazione non profit nella gestione dei costi; le aziende non profit, infatti, cercano di mantenere basso il livello delle spese generali a breve termine a scapito di progetti importanti per la buona causa che richiedono elevati investimenti iniziali.

I compensi dei fundraiser sono la voce di spesa più consistente nei costi del fundraising: la loro definizione, quindi, diviene importante perché gli scambi tra organizzazione non profit e ambiente esterno si basano sulla fiducia pubblica.

Il compenso del fundraiser a percentuale indica che la motivazione estrinseca, ossia l'incentivo monetario, diventa necessaria per innescare la motivazione intrinseca, ossia i propri valori. Nel momento in cui il contributo economico diventa una parte preponderante nell'attività professionale di un fundraiser, la motivazione intrinseca viene meno e tutta l'attività di fundraising verrà intaccata negativamente. Senza la motivazione derivante dal senso di appartenenza del fundraiser all'ente e, soprattutto, alla sua buona causa, le attività di fundraising perdono il proprio scopo principale, avvicinandosi sempre più a pratiche commerciali tipiche del mondo profit.

Il compenso a percentuale, inoltre, influisce negativamente sul rapporto tra organizzazione non profit e donatore. La fiducia, infatti, viene messa in discussione da parte del donatore perché il compenso a percentuale viene considerato dal pubblico di riferimento come non etico. Il comportamento etico, a differenza del mondo profit, è essenziale nel Terzo Settore e, in particolar modo, nelle attività di fundraising.

Il settore non profit, infatti, differisce dal mondo non profit per quattro ragioni:

- le organizzazioni non profit possono ricevere sgravi fiscali di notevole importanza. Questo avviene se l'ente è in grado di svolgere l'attività sociale per la quale è stata costituita; le entrate di un'organizzazione non profit devono essere impiegate esclusivamente per lo scopo benefico; l'eventuale surplus, inoltre, non può essere distribuito a vantaggio dei singoli individui;
- ogni organizzazione non profit deve prevedere al suo interno un organo di governo, definito consiglio direttivo o consiglio di amministrazione, che detiene l'autorità legale dell'ente. La particolarità rispetto alle aziende profit è che i membri dell'organo forniscono prevalentemente la prestazione in forma volontaria e senza compenso, garantendo la governance, la sicurezza finanziaria e una gestione complessiva accurata;
- le organizzazioni non profit si basano sulle donazioni volontarie. La transazione tra ente e donatore avviene attraverso uno scambio di valore determinato dalla promessa che il servizio per il quale il soggetto ha donato verrà realmente realizzato dall'organizzazione non profit. Lo scambio, quindi, si basa sulla fiducia del donatore ripone sull'azienda non profit; in particolare, il donatore sa che l'ente utilizzerà il proprio contributo economico in modo efficace ed efficiente per raggiungere la mission. Nel mondo profit, invece, il valore viene scambiato tra due controparti in

modo diretto ed a un prezzo prefissato, la certezza dello scambio diretto si sostituisce alla promessa di servizio del mondo non profit;

- il guadagno personale è uno dei fattori motivanti nel settore profit. Nelle imprese profit, quindi, il compenso a percentuale è appropriato in quanto punta ad aumentare la motivazione principale del singolo individuo: il guadagno personale. Nelle organizzazioni non profit, invece, il fattore che motiva il comportamento del personale è il beneficio sociale. Gli individui che operano nelle organizzazioni non profit devono accettare che lo scopo principale è la mission benefica dell'intero ente, il guadagno personale è al secondo posto.

Per queste ragioni, si ritiene opportuno non utilizzare il compenso dei fundraiser a percentuale. Il fundraising, infatti, è strettamente connesso alla buona causa e vincolato dalla mission; è guidato dai volontari e sostenuti da figure professionali che operano in modo etico. Nel caso in cui il guadagno personale venga considerato come lo scopo principale per un'organizzazione non profit, si possono avere delle ripercussioni negative importanti:

- la mission aziendale e la buona causa perdono la propria efficacia in quanto non sono più al centro di ogni attività dell'ente;
- la fiducia dei donatori viene a mancare completamente, l'organizzazione non profit, quindi, perde il sostegno del pubblico di riferimento. Questo provoca un ingente danno economico dovuto alla mancanza di entrate sicure e per un danno di immagine dovuto ai sentimenti negativi dei donatori;
- gli interessi dei donatori vengono messi da parte per lasciar spazio agli interessi del personale retribuito e l'organizzazione non profit incentiva questo atteggiamento perché la buona causa non è più lo scopo principale dei progetti;
- il compenso a percentuale può produrre una ricompensa senza merito, innescando, così, una serie di comportamenti da parte del personale retribuito che possono mettere a repentaglio l'integrità dell'organizzazione non profit.

Il compenso a percentuale, nel caso delle organizzazioni non profit, può determinare un vantaggio indebito da parte del fundraiser e, pertanto, si ritiene che questo metodo di retribuzione non sia etico; in particolare, si evidenziano qui di seguito sei ragioni principali per sostenere che il compenso a percentuale non è etico:

- il fundraising necessita di un piano con obiettivi a lungo termine: se il fundraiser è pagato in base ai risultati questo sarà portato a prevedere obiettivi a breve termine con risultati immediati per aumentare il proprio compenso. Gli interessi dell'organizzazione non profit, quindi, vengono messi in secondo piano ;
- il fundraiser può utilizzare metodi commerciali inadeguati nel mondo non profit semplicemente per ottenere donazioni immediate. Questo comportamento influisce negativamente sul donatore, soprattutto per le future donazioni;
- il comportamento del fundraiser può essere poco etico e utilizzare una condotta inappropriata per il non profit semplicemente per soddisfare il proprio bisogno di guadagno personale;
- l'organizzazione non profit può aumentare le proprie abilità nel campo del fundraising affidando le attività di raccolta fondi ad un team costituito da volontari attivamente coinvolti in questo processo. Il fundraiser è la figura professionale che dovrebbe aiutare questa crescita interna, per poter raggiungere in modo più efficace gli obiettivi strategici prefissati. Il fundraiser incentrato sul proprio obiettivo personale, però, ostacola la creazione del team dei volontari, perdendo, così, importanti opportunità per l'azienda non profit;
- il compenso collegato ai risultati ottenuti dal fundraiser può incentivare quest'ultimo a praticare attività non etiche. In particolare, il fundraiser potrebbe collegare il proprio stipendio a donazioni inaspettate o non sollecitate, ossia donazioni che non sono attribuibili all'attività di fundraising; oppure le promesse di donazioni future o di lasciti testamentari possono costituire per il fundraiser la base per calcolare il proprio compenso;
- il fundraiser può influenzare la scelta del donatore in merito alla donazione senza prendere in considerazione gli interessi dell'interlocutore. Questo può compromettere le donazioni future per avere un risultato maggiore nell'immediato.

Queste considerazioni dovrebbero convincere il fundraiser e le organizzazioni non profit a rifiutare retribuzioni basate sui risultati. In Italia non esiste un vero divieto per l'utilizzo di questa pratica, solo nel codice etico di ASSIF⁷² si menziona trasversalmente la questione, ma senza dare indicazioni precise per i fundraiser.

⁷² I codici etici verranno spiegati nel successivo paragrafo

Paragrafo 5: I codici di autoregolamentazione del fundraising

In Italia, fino a qualche anno fa, non si sentiva nel Terzo Settore l'esigenza di creare un codice per la raccolta fondi in quanto la maggior parte delle risorse proveniva dalla Pubblica Amministrazione.

L'attività di fundraising era marginale, veniva presa in considerazione da organizzazioni non profit di grandi dimensioni, solitamente facenti parti di organizzazioni operanti a livello mondiale che avevano già esperienza nella raccolta fondi grazie al modello americano.

Oggi, però, i fondi pubblici da una parte vengono diminuiti per mancanza di risorse, dall'altra sono aumentati i bisogni sociali della comunità, quindi aumentano le richieste di aiuti pubblici. In questo scenario, l'attività di fundraising sta prendendo piede nelle organizzazioni non profit: l'attività di fundraising viene praticata da un numero di organizzazioni non profit in continua crescita. La raccolta fondi, quindi, è diventata in questi anni molto competitiva, si ritiene opportuno, quindi, tutelare questo nuovo mercato attraverso la creazione di un'Authority statale in grado di regolare lo scambio della donazione.

L'importanza che ora viene riconosciuta alla raccolta fondi ha creato una forte competizione per attirare il donatore; le organizzazioni non profit, infatti, sostengono elevate spese promozionali per creare un rapporto di fiducia con il potenziale donatore, creando, così, nuovi voci di spesa, fino a poco tempo fa impensabili, che si traducono in costi aggiuntivi per l'azienda non profit.

Il fundraising, quindi, ha aperto le porte ad un nuovo modo di pensare al Terzo Settore: è necessario comprendere che si è creato un nuovo mercato basato sulla competizione nella solidarietà.

Il mercato della donazione si basa su una relazione tripolare, in quanto comprende il donatore, l'organizzazione non profit e il cliente. Questa tipologia di mercato è sempre esistita, solo che nel passato veniva messa in risalto solo la relazione tra beneficiario e azienda non profit, lo scambio tra l'ente e il donatore era sporadico perché c'erano gli enti pubblici a coprire ogni esigenza.

L'emergere di questo nuovo scambio tra donatore e aziende non profit ha messo in evidenza la necessità di creare un codice disciplinare per dare delle regole a questo mercato in crescita. Lo scambio tra queste due entità, come accade tra aziende profit e cliente, si basa sulla fiducia: è l'elemento fondamentale su cui si basa il rapporto tra donatore ed organizzazione non profit. Nel settore privato sono previste norme a tutela di questo rapporto: se la fiducia

viene meno a causa di comportamenti scorretti da parte dell'azienda profit, i clienti hanno a disposizione degli strumenti giuridici per tutelare la propria posizione.

Nel caso di organizzazione non profit, invece, questo non è possibile. Infatti, se la fiducia pubblica viene fortemente provata da un'azienda non profit che opera in modo scorretto, si crea un risvolto negativo molto pericoloso che influisce su tutto il mondo non profit, danneggiandone la reputazione.

L'attenzione pubblica ricade non solo sull'organo dell'organizzazione non profit interessata, bensì tutto il Terzo Settore passa sotto la lente di ingrandimento. Per evitare questo enorme danno, è necessario trovare delle forme di tutela da organizzazioni non profit che non sanno operare con il giusto metodo.

Il codice di autoregolamentazione serve per rispondere a queste esigenze: le norme previste nel documento aiutano a creare e coltivare la fiducia della comunità, con conseguente aumento delle donazioni. Il processo informativo deve avvenire in modo trasparente sia per tutelare i donatori, sia per aiutare le organizzazioni non profit ad ottenere un flusso di donazioni maggiore.

In Italia non esistono delle vere e proprie norme che tutelano la donazione; nella classifica dei paesi che donano di più in rapporto alla popolazione, infatti, l'Italia si posiziona tra gli ultimi posti. La popolazione italiana non ha molta fiducia nelle organizzazioni non profit, intensa sia come certezza che il proprio contributo economico venga erogato a quella determinata azienda non profit, sia nel senso che l'ente utilizzi in modo corretto, efficace ed efficiente le donazioni ricevute.

Per risolvere questo problema, nel 1996 c'è stato il primo tentativo di regolamentazione del Terzo Settore: la carta della donazione italiana. Questo documento è il frutto del lavoro di professionisti del non profit, esponenti del mondo universitario, enti, associazioni, organizzazioni del Terzo Settore.

Lo scopo principale del documento è cercare di aumentare le donazioni attraverso la creazione di un ambiente sicuro e garantito attraverso lo scambio di informazioni necessarie per conoscere e valutare le attività delle organizzazioni non profit.

Il documento di autoregolamentazione è rivolto principalmente a tutte le organizzazioni non profit, ma anche ai cittadini, imprese profit, pubblica amministrazione per accrescere la loro fiducia nel settore non profit.

Oltre alla carta della donazione italiana, negli ultimi anni sono nati diversi codici etici che regolamentano la gestione dell'attività di fundraising, in particolare il ruolo del fundraiser all'interno delle organizzazioni non profit.

Questi codici sono recenti, quindi necessitano di continue rivisitazioni e miglioramenti perché esistono ancora delle lacune su aspetti fondamentali del settore, come, per esempio, la determinazione del compenso dei fundraiser.

Conclusioni

L'elaborato è stato scritto con l'obiettivo di mettere in evidenza i vantaggi di una raccolta fondi strutturata e pianificata.

Le esigenze del mondo non profit hanno bisogno di soluzioni adeguate in quanto sono notevolmente differenti rispetto a quelle delle imprese profit.

L'intervento massiccio dello Stato ha precluso la possibilità alla raccolta fondi di evolversi nel tempo; ora, però, è arrivato il momento di far riemergere questa disciplina, prendendo spunto dal fundraising attivo nei paesi esteri.

In Italia esiste fin dall'antichità la cultura del dono: la religione cristiana ha reso la donazione un'attività naturale, quasi automatica. Questa cultura ha perso importanza durante la storia, ma è tuttora presente nella comunità sociale. Si ritiene opportuno, quindi, che il Terzo Settore riattivi questa pratica attraverso nuove tecniche, cercando di modificare le tecniche utilizzate soprattutto in America in base alle caratteristiche della comunità italiana.

Il mondo non profit è minato da esperienze negative che hanno intaccato la fiducia dei donatori, sia potenziali che effettivi. Il fundraising, quindi, si ritrova ad operare in una situazione estremamente delicata in quanto deve riuscire a superare le barriere e creare nuovamente rapporti di fiducia con il pubblico di riferimento.

Data l'importanza che il Terzo Settore sta avendo in questi ultimi anni, si ritiene opportuno prevedere non solo codici etici, ma anche normative adeguate per permettere di salvaguardare le organizzazioni non profit che operano in modo corretto e per il perseguimento dell'interesse comune.

Il solo fatto di operare per la comunità non basta a motivare le donazioni: è necessario dimostrare che l'amministrazione finanziaria delle organizzazioni non profit avviene in modo efficace e trasparente.

In conclusione, quindi, si ritiene opportuno avviare un procedimento per redigere delle leggi di regolamentazione del settore che abbiano come scopo principale la condanna dei comportamenti non etici ed immorali; inoltre, si ritiene necessario prevedere anche per la professione del fundraiser un albo che preveda l'iscrizione obbligatoria con lo scopo di arginare i casi di fundraiser che operano in modo scorretto.

Bibliografia

- Bancel Marilyn, La campagna di raccolta capitali, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2007;
- Chionetti Giuseppe, Valerio Melandri, Telemarketing sociale, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2007;
- Chionetti Giuseppe, Valerio Melandri, Al telefono con un potenziale donatore, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico n. 6, anno 2008;
- Farolfi Bernardino, Melandri Valerio, Il fundraising in Italia, Il Mulino, Bologna, anno 2008;
- Ferrara Paolo, Moro Davide, Fundraising online, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2011;
- Francesconi Andrea, Comunicare il valore dell'azienda non profit, Cedam, Milano, anno 2007;
- Fusi Daniele, Integrare il fundraising, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2011;
- Garbellini Mara, Scrivere di fundraising, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2011;
- Henry Rosso, Melandri Valerio, Il libro del fundraising: etica e strategia e strumenti della raccolta fondi, Etas, Milano, anno 2001;
- Irwin-Wells Suzanne, Chiedere ed ottenere grandi donazioni, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2007;
- Kotler Philip, Andreasen Alan, Marketing per le organizzazioni non profit, Il Sole 24 Ore, Milano, anno 2004;
- Melandri Valerio, Chiedere una donazione ad un grande donatore, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico n. 12, anno 2009;
- Melandri Valerio, Vittadini Giorgio, Fundraiser: professionista o missionario?, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano, 2005;
- Melandri Valerio, Masacci Alberto, Fundraising per le organizzazioni non profit, Il Sole 24 Ore, Milano, anno 2004;
- Melandri Valerio, Libertà di fundraising, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2011;

Melandri Valerio, Santini Francesco, L'integrazione tra ciclo del fundraising e ciclo del "grant making", Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico n. 4, anno 2006;

Melandri Valerio, Lo studio di fattibilità per una grande raccolta fondi, Il Sole 24 Ore – Terzo Settore, periodico n. 10, anno 2007;

Melandri Valerio, Manuale di fundraising, Maggioli Editore – Edizioni Philanthropy, Santarcangelo di Romagna, anno 2012;

Philanthropy Centro Studi, I costi del fundraising, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2010;

Randazzo Roberto, Taffari Giuseppe, Strumenti giuridici per il fundraising, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2011;

Seiler Timothy, Sviluppare il caso per la raccolta fondi, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2007;

Spazzoli Federico, Matteini Matteo, Mauriello Marco, Maggioli Roberta, Manuale di fundraising e comunicazione sociale, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, anno 2009;

Warwick Mal, Direct mail per il fundraising, Edizioni Philanthropy, Forlì, anno 2009;

Zanin Luciano, Il piano di fundraising, Maggioli Editore – Edizioni Philanthropy, Santarcangelo di Romagna, anno 2012.