

---

## Il case statement<sup>1</sup>

Per una organizzazione non profit la raccolta fondi è sempre legata alla messa in campo della *buona causa* che si intende affermare. Al di là di tutte le tecniche, la validità della buona causa della organizzazione rimane infatti un elemento decisivo (necessario anche se non sufficiente) per decretare il successo di una iniziativa di raccolta fondi. La buona causa da presentare ai propri pubblici non può essere il frutto di scelte di mercato contingenti, ma deve riferirsi alla verità profonda di un soggetto, una verità da aggiornare continuamente, con il coinvolgimento di tutta l'organizzazione.

Va dunque considerata la cultura di base del soggetto, ovvero quel sistema di significati e la riserva di forza e di energia di una organizzazione che in qualche modo costituiscono la base del suo ambiente cognitivo. Utilizzando il linguaggio del fund raising, si dirà quindi che è necessario partire dalle motivazioni attorno alle quali il soggetto si è costituito per identificare la buona causa da affermare.

Lo sbocco del processo di identificazione della buona causa diviene il fondamento per la definizione del case statement dell'organizzazione.

### 4.1. Il processo di costruzione del case statement come ricerca della "verità" dell'organizzazione

Il case statement può essere definito come una presentazione o una dichiarazione di intenti che viene sostenuta da una organizzazione e in virtù della quale

<sup>1</sup> Non è possibile dare una traduzione letterale di tale espressione, nata nell'ambito del linguaggio giuridico; in lingua italiana si potrebbe rendere con la seguente formulazione: "una esposizione dei dati di fatto e delle argomentazioni validi per sostenere una conclusione o un giudizio".

quest'ultima si costituisce, elabora strategie, agisce. Il case statement si presenta anche come un costrutto logico funzionale a definire e a comunicare a una pluralità di soggetti obiettivi, strategie e azioni messe in campo da una organizzazione per rispondere a determinati bisogni o questioni sociali. Nel contesto del fund raising, il case statement è finalizzato a promuovere una donazione, un sostegno economico, una sponsorizzazione e via di seguito.

Al centro del case statement, quindi, vi è la missione ("mission"), ossia il fine principale e di carattere generale dell'organizzazione, per il raggiungimento del quale vengono definiti obiettivi strategici e operativi in relazione al contesto sociale in cui si opera. Ciò implica che per formalizzare la buona causa è necessario partire dalla interazione tra il punto di vista "interno" della organizzazione e l'ambiente esterno nel quale ci si colloca (il punto di vista di chi beneficerà dell'azione di una organizzazione, la cultura sociale, i trend che incidono sui temi trattati dalla organizzazione ecc.).

#### 4.2. La buona causa

La definizione della buona causa, come già è stato accennato, si presenta per una organizzazione come un itinerario di ricerca della propria identità. Ciò vuole dire, in primo luogo, ricercare una rappresentazione "vera" della organizzazione che possa essere condivisa sia all'interno di essa che dai pubblici ai quali ci si rivolge. Si fa riferimento esplicito al tema della verità (rappresentazione vera) per sottolineare la differenza tra un processo di scoperta o riscoperta delle ragioni, delle motivazioni e delle finalità che sono alla base di una organizzazione non profit e una semplice operazione di "costruzione di una immagine vendibile" di essa. La buona causa va intesa, non come una affermazione immediata e spontanea, ma come un costrutto che richiede mediazioni di carattere culturale, sociale, politico, istituzionale ecc.

##### SCHEDA 4

###### Elementi essenziali della buona causa

<b>Mission</b>	(traguardo, causa generale di una organizzazione, fine ultimo)
<b>Obiettivi strategici</b>	(relativi a un piano di azione su larga scala e indispensabili per raggiungere la mission)
<b>Obiettivi operativi</b>	(relativi a scelte tattiche o solamente di tipo tecnico e necessari a mettere in opera le strategie)

Una volta definita, la buona causa rappresenta il "DNA" di una organizzazione: ogni scelta, di carattere finanziario o di carattere organizzativo, si deve uniformare ed essere compatibile con essa, in quanto portatrice della identità della organizzazione stessa.

Tre sono gli elementi essenziali, come si è visto, per la definizione della buona causa: la *mission*, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (cfr. scheda 4).

La *mission*, assieme agli obiettivi strategici e operativi ad essa correlati, deve identificare tre aspetti: i soggetti che hanno bisogno delle attività dell'organizzazione, ovvero i beneficiari; i bisogni di tali soggetti che devono essere soddisfatti; i metodi per soddisfare tali bisogni.

La formalizzazione della buona causa di una organizzazione, quindi, deve rispondere, in modo non generico, alle seguenti domande (cfr. scheda 5).

##### SCHEDA 5

###### I tre interrogativi della buona causa

*Chi* dobbiamo/vogliamo servire o soddisfare?

*Cosa* (quali bisogni, esigenze, domande ...) dobbiamo/vogliamo soddisfare?

*Come* (con quali modalità tecniche) dobbiamo/vogliamo soddisfare questi bisogni, esigenze, domande ...?

Come già accennato, la buona causa non deve rispondere solo alle aspettative dei soggetti interni alla organizzazione, ma è necessario che incontri il consenso, o almeno l'attenzione, di una più o meno larga area di interlocutori (nel caso del fund raising, soprattutto donatori, sostenitori, sponsor, committenti, soci ecc.). Secondo Kotler e Andreasen (1991) la buona causa, quindi, deve essere formulata in modo tale da risultare fattibile, distintiva e motivante.

##### SCHEDA 6

###### I tre fattori di successo della buona causa

<b>fattibile</b>	(realistica, i cui obiettivi appaiono ragionevolmente raggiungibili)
<b>distintiva</b>	(che ha elementi di accentuata distinzione dalle altre buone cause)
<b>motivante</b>	(che spinge a mobilitarsi, a fare un atto di donazione, ossia che ha un impatto in quanto dimostra che è "urgente o necessario fare qualcosa per...")

### 4.3. La procedura di costruzione del case statement

Una volta definita la buona causa e il sistema di fini ed obiettivi strategici e operativi necessari per realizzarla, una organizzazione dovrà procedere ad elaborare concretamente il proprio case statement, ossia a mettere a punto uno strumento di comunicazione efficace per la richiesta di fondi, attraverso una esposizione chiara e concisa delle ragioni che sono alla base di tale richiesta e delle finalità per le quali i fondi verranno utilizzati.

La costruzione del case statement può essere realizzata seguendo l'indice presentato nella scheda 7.

#### SCHEDA 7

##### Indice-tipo del case statement

- buona causa (mission, obiettivi strategici e operativi)
- contesto o quadro di riferimento
- attività
- strutturagramma-organigramma
- destinatari delle attività
- fabbisogno (tecnico, finanziario, organizzativo, di personale, ecc.)
- curriculum (storia, iniziative svolte, successi ottenuti, ecc.)
- sistemi di verifica della qualità
- modalità di reperimento e utilizzazione delle risorse finanziarie

È necessario che nella redazione del case statement si rispettino alcune regole della comunicazione quali: il realismo (ossia l'apparire concreto e immediato del problema posto), la chiarezza, la concisione, la logicità (soprattutto nei rapporti tra la realtà, i problemi che essa pone e le risposte che la organizzazione intende adottare). Una volta formalizzato in un testo base (da utilizzare per comunicazioni scritte, per un discorso, per un video, ecc.), il case statement va riesaminato, per verificare a posteriori se esso rifletta pienamente i valori della organizzazione (la buona causa) e dimostri inequivocabilmente se e come vengono raggiunti i benefici sociali per i quali l'organizzazione si impegna. A tal fine, si può far riferimento a una check-list, sul modello di quella qui di seguito riportata (scheda 8), che è stata rielaborata sul modello di M. Seltzer (1987).

A partire dalla considerazione della organizzazione non profit come "attore" di una politica (cfr. cap. 3), è possibile verificare, inoltre, a quali condizioni una

#### SCHEDA 8

##### Check-list del case statement

Usare le risposte alle seguenti domande come guida per definire un'appropriata presentazione della organizzazione. Se il gruppo è già stato fondato e ha un case statement già elaborato, rivedere la sua *mission* e i suoi obiettivi alla luce delle seguenti domande.

1. La buona causa attuale è:

a) che cosa si intende ottenere come risultato delle attività

b) che cosa si pensa di fare al fine di raggiungere questi obiettivi

c) a beneficio di quali soggetti opera la organizzazione

2. Unire le risposte alle questioni 1 a-c in un'affermazione unica. La buona causa della organizzazione è:

3. Valutare criticamente questa affermazione alla luce delle seguenti considerazioni:

	si	no	in qualche modo
- è realistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- è chiara e concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- riflette i valori e le convinzioni della organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- dimostra un impegno al fine di servire dei beni pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- è efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Annotare rapidamente i possibili cambiamenti che si possono fare alla luce di queste risposte:

5. Ora, modificare il case statement in modo da rafforzarlo: "La buona causa della organizzazione è: ....."

6. Confrontarsi con 3 persone esterne alla organizzazione circa questa affermazione per sentire i loro commenti (includere almeno una persona che non abbia familiarità con i temi affrontati).

Segnare qui le persone che si potrebbero sentire in merito:

buona causa possa assumere la fisionomia di un pubblico problema, intorno al quale sia possibile generare un dibattito o una controversia, in modo da far iscrivere tale problema nell'agenda dei diversi pubblici di riferimento.

In base a quali condizioni ciò può avvenire? Cobb e Elder (1972, in Mény, Thoenig, 1991) hanno elaborato al riguardo cinque parametri, capaci di accrescere una tale probabilità.

1. La *"ambiguità"* della definizione del problema. Quest'ultimo deve essere percepibile su più lunghezze d'onda; e il suo carattere "pastoso", o "morbido" deve poter consentire molteplici possibili ingressi, oltre che ricercare consensi in lungo e in largo e fare "proseliti" in misura consistente.

2. La *semplicità*. Il problema deve essere enunciato in termini semplici e non complessi.

3. La *persistenza* nel tempo. La formulazione del problema assume più forza se quest'ultimo non è circoscritto in uno spazio effimero e momentaneo, ma se è, al contrario, relativamente durevole nel tempo.

4. La *originalità*. Un problema nuovo, che non ha storia, è dotato di maggiore presa rispetto a un altro che, essendo ricorrente, si trascina dietro una esperienza passata, dove siano già stati posti gli stessi traguardi.

5. Il *carattere imperfetto* del problema. I pubblici si mostrano assai più sensibili alla definizione di una "posta in gioco" che evochi anomalie, imperfezioni, piuttosto che a una causa che si presenti troppo ben "purgata" e privata di ogni difetto.

Alla luce di quanto detto, è possibile indicare le specifiche attività preparatorie necessarie alla messa a punto del case statement (scheda 9).

## SCHEDA 9

### Procedura per la messa a punto del case statement

1. **Raccolta di materiale** dal quale trarre informazioni, dati, elementi della identità dell'organizzazione (materiale di propaganda e di presentazione, interviste ai dirigenti, articoli e servizi giornalistici che parlano della organizzazione ecc.)

2. **Analisi del materiale raccolto**

3. **Brainstorming** (riflessione sui dati e loro elaborazione, coinvolgendo dirigenti, fund raiser, consulenti, volontari ecc.)

4. **Redazione di un testo intermedio**

5. **Test-verifica** del case statement (verso dirigenti, volontari, interlocutori, pubblico generalizzato)

6. **Messa a punto**

7. **Redazione di un testo base finale** funzionale alla comunicazione