

9.3. La sostenibilità economica del non profit in una prospettiva evolutiva

Fare fund raising oggi non è la stessa cosa rispetto a dieci anni fa. E soprattutto, fare fund raising domani non sarà la stessa cosa di oggi. In primo luogo, il mondo sta assistendo a cambiamenti sociali, politici e tecnologici profondi che influenzano non solo gli interlocutori pubblici e privati del fund raising ma anche lo stesso settore non profit. Ciò produce una forte e costante evoluzione dei differenti mercati del fund raising. In secondo luogo tali mercati sono sempre più diversificati in relazione ai soggetti che vi operano (pubblici, privati e individui) e alle diverse cause sociali sostenute dalle organizzazioni; pertanto, gran parte della capacità di dare vita a strategie efficaci dipende dalla capacità di dotarsi di un modello di fund raising in grado di massimizzare i fattori di potenziale successo tenendo conto anche e soprattutto delle caratteristiche istituzionali, organizzative e soprattutto socioculturali di un'organizzazione.

In tale contesto si ha la sensazione che gli strumenti teorici e pratici della tradizionale disciplina del fund raising debbano adeguarsi urgentemente a tali mutamenti. E ciò per una serie di motivi che qui di seguito tenteremo di illustrare.

9.3.1. Intorno al fund raising c'è un mondo che cambia

Sul versante esterno (ossia l'ambiente nel quale opera il non profit), la società del XXI secolo appare caratterizzata da nuovi valori e nuove caratteristiche quali:

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

- la *crescita della soggettività sociale* a tutti i livelli, quello delle formazioni collettive private e non profit (che oggi sono in grado di porsi come attori di politiche sociali al pari degli attori tradizionali) e quello degli individui, le cui accresciute capacità e conoscenze li portano a essere sempre più protagonisti della vita sociale e a mettere in campo una responsabilità in ordine allo sviluppo;
 - la *centralità della conoscenza*, una vera e propria rivoluzione che ha sconvolto tutte le sfere della vita, quella sociale, quella economica, quella del lavoro, quella della scienza e della cultura, e che ha portato la società a una nuova consapevolezza circa il ruolo che i fattori cognitivi e gli aspetti “immateriali” hanno per lo sviluppo e il successo di una comunità così come di un’impresa;
 - la *centralità del capitale sociale* e delle relazioni umane per lo sviluppo sociale ed economico (è ormai noto a tutti che per fare impresa è più importante avere un capitale di relazioni piuttosto che un capitale economico) e di conseguenza la centralità dei processi di networking¹⁶;
 - il passaggio, anche al livello globale, da modelli di *government*, caratterizzati da processi *up-bottom* a *modelli di governance*, della società, fondati su modalità in cui individui, istituzioni e gruppi sociali conciliano i propri interessi dando vita a una comunità di risorse e intelligenze attive (
- ◊ **per il bene collettivo**, seguendo processi bottom-up;
- la *centralità del fenomeno della qualità*, inteso come orientamento generale della società che investe l’area della produzione dei beni e dei servizi ma anche quello delle politiche pubbliche e sociali.

Sul versante interno (le organizzazioni e il settore non profit nel suo complesso) assistiamo a cambiamenti e tendenze che pongono alla nostra attenzione nuovi nodi critici da risolvere:

- la *forte e crescente eterogeneità del settore non profit* dovuta a fattori intrinseci quali la dimensione delle organizzazioni (più dell’80% delle organizzazioni non profit sono piccole o piccolissime), la forma istituzionale e giuridica o i modelli organizzativi (imprenditoriali, amicali, parapubblici ecc.);
- un’*analoga forte eterogeneità legata a fattori estrinseci* quali la moltiplicazione e complessificazione dei problemi e dei rischi sociali che sono alla base delle missioni sostenute. Tali missioni sono sempre più innovative e variegata e molto diverse dai tradizionali pilastri dell’impegno sociale (la ricerca medica, l’assistenza umanitaria, l’ecologia, i diritti civili ecc.) e ormai non possono essere più raccolte tutte nello stesso “abito retorico” della solidarietà;
- il crescente *gap esistente tra le sfide sociali*, economiche e organizzative alle quali deve rispondere il non profit e le capacità da esso realmente possedute in termini di management, comunicazione, marketing, progettazione, controllo di qualità ecc.;
- la rapida obsolescenza e la *diminuzione dei margini di convenienza economica* di molti mezzi di raccolta di fondi relativi sia al mercato privato (il direct

PARTE SECONDA. LA GESTIONE

mailing, i grandi eventi spettacolari, le sponsorizzazioni di tipo commerciale), sia al mercato pubblico (la cosiddetta “formazione finanziata” legata ai fondi europei, i patrocini con finanziamento e le stesse convenzioni per servizi) e che rendono il fund raising sempre di più una pratica “rischiosa”;

- la crescente *necessità di creare forme di cooperazione anche* con soggetti pubblici e privati per dare vita a nuove cause sociali con pari responsabilità e poteri degli attori coinvolti. Si tenga conto che sempre più soggetti pubblici (come gli assessorati alla cultura, gli ospedali, gli uffici che si occupano delle cosiddette fasce deboli, le scuole) o ex pubblici (come i teatri, alcune biblioteche, alcune fiere o spazi espositivi) tendono a rivolgersi al mercato del fund raising non potendo più sostenersi solo con la finanza pubblica. Insomma, in poche parole, la crescente necessità per il non profit di lavorare in partnership, in consorzio e in rete.

Quali sono le conseguenze di tali profondi mutamenti sociali sul fund raising? Il primo effetto tangibile è l'evoluzione dei soggetti interlocutori delle attività di fund raising e i mercati che a essi fanno riferimento: quello pubblico, quello delle aziende e quello dei donatori individuali. Il secondo effetto riguarda invece il settore non profit e il suo modo di relazionarsi con il fund raising tenendo conto delle nuove caratteristiche delle organizzazioni e delle cause sociali che esse sostengono.

Le aziende e il mondo profit devono misurarsi con la crescente importanza della cultura, della conoscenza, del capitale sociale proprio e dell'ambiente in cui operano e delle dinamiche in tutte le sfere dell'impresa, con conseguenze in ambiti quali la qualità, la gestione delle risorse umane, la sostenibilità ecologica e sociale, la stessa capacità produttiva e la competitività. La guida di tale evoluzione profonda dell'impresa è riconducibile in gran parte alla tendenza a valorizzare una propria responsabilità sociale e ad affermare una propria cittadinanza (*corporate citizenship*), tendenza che va ben al di là del vecchio spirito filantropico, travalicando in modo definitivo gli angusti confini che le relegavano nella sfera dell'azione caritatevole o in quelle tipiche del “mecenatismo”.

Il cittadino comune è la nuova star del panorama del fund raising. Negli anni novanta negli USA più del 90% delle famiglie ha effettuato donazioni: inoltre è stata studiata una forte correlazione tra livello di istruzione e qualificazione professionale e quantità ed entità delle donazioni. I nuovi donatori sono persone il cui comportamento nel donare è guidato dalla conoscenza e dalla responsabilità sociale piuttosto che dalla necessità di “mettere a posto” la propria coscienza. La donazione assume sempre più tratti di “investimento sociale”, dotato di un significato e di un'intenzionalità molto superiori a quello della carità o del dovere di pagare le tasse. E ciò comporta anche il fatto che i donatori sono sempre più esigenti rispetto alla qualità del non profit.

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

Le pubbliche amministrazioni, si devono confrontare con la crisi economica, politica e organizzativa dei sistemi statuali e con gli effetti di riforme profonde quali il decentramento, l'acquisizione di elementi di cultura d'impresa, l'orientamento alla qualità. La tendenza costante a ridurre, per ragioni economiche, l'intervento diretto della pubblica amministrazione nell'erogazione di determinati servizi impone l'apertura verso nuove forme di partnership in direzione del non profit, basate sull'efficacia, mentre molti servizi pubblici in campi quali la cultura, l'arte, l'assistenza sociale tendono a proporsi come nuovi attori nel mercato del fund raising per garantire la propria sostenibilità.

Scheda 9.1. I trend dei mercati del fund raising

MERCATO DELLE IMPRESE

- Non solo sponsorizzazioni commerciali e donazioni filantropiche ma anche "investimenti sociali".
- Le aziende cercano dal non profit valore aggiunto rispetto alle tradizionali strategie di marketing (vendita, pubblicità, fidelizzazione dei clienti ecc.).
- Si finanziano progetti e idee vincenti e non solo marchi non profit "famosi".
- Anche le piccole e medie imprese e quelle che operano in una dimensione locale investono in responsabilità sociale.
- Il legame con le organizzazioni non profit rafforza il capitale sociale-relazionale e il capitale di conoscenze di un'impresa.
- Cultura, educazione, sviluppo sociale, servizi alla comunità concorrono in modo essenziale a definire l'identità di un'impresa in forza della forte continuità tra aspetti etici ed economici. La responsabilità sociale non serve a pulire la coscienza sporca delle imprese, ma piuttosto è una delle ragioni che spinge un'impresa a essere tale.

MERCATO DEI DONATORI INDIVIDUALI

- Si decide a chi donare non in base alla capacità retorica di una causa sociale, ma in base alla qualità e ai fatti oggettivi che essa esprime.
- La donazione è legata all'adesione a una mission e non semplicemente al senso di solidarietà sociale.
- Il donatore non fa la carità, ma contribuisce a raggiungere benefici sociali.
- Il donatore è un investitore sociale che usa il fund raising come forma di partecipazione responsabile alla società.
- La complessificazione della società e dei bisogni fa sì che una gran parte dei donatori siano sensibili anche a cause sociali innovative e non solo a quelle più conosciute e affermate.

MERCATO DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE

- Crisi economica del welfare: meno soldi per le organizzazioni e più soldi per i progetti.
- La pubblica amministrazione tende a essere un partner investitore e non un mero finanziatore.
- L'erogazione di fondi è sottoposta a criteri di efficacia, pertinenza e impatto dei progetti.

PARTE SECONDA. LA GESTIONE

- Spesso gli enti pubblici diventano fund raiser per sostenere i propri servizi (e quindi indirettamente concorrenti nel campo del fund raising).
 - Le organizzazioni non profit per essere sostenute devono essere portatrici di valore aggiunto in ordine alla capacità di produrre sviluppo sociale, rispondere ai nuovi bisogni, elaborare nuove e più efficaci strategie e tecnologie di intervento sociale.
-

Alla luce dei cambiamenti dei mercati e ai nodi critici che lo stesso settore non profit attraversa è possibile identificare quelle che sono, sul piano operativo, le attuali sfide del fund raising.

Scheda 9.2. Le sfide del fund raising

- Essere in grado di raccogliere fondi per cause sociali non tradizionali e fortemente innovative.
 - Saper fare fund raising creando e gestendo partnership con il pubblico e il privato.
 - Dare vita ad alleanze tra organizzazioni per il potenziamento del fund raising.
 - Inserire il proprio fund raising in un sistema di network con altre organizzazioni sociali.
 - Trattare i propri donatori come investitori sociali attenti ai risultati e all'efficacia della mission.
 - Saper progettare e garantire elevati standard di qualità delle proprie attività.
 - Acquisire una cultura di impresa.
 - Fare i conti con i nuovi soggetti del fund raising (amministrazioni che erogano servizi pubblici, imprese filantropiche, intermediari filantropici).
-

9.3.2. La forte diversificazione dei mercati e la necessità di individuare il proprio funding mix

L'enorme crescita qualitativa e quantitativa delle organizzazioni non profit e i nuovi orientamenti dei finanziatori del non profit tendono a creare un quadro più complesso e differenziato dei mercati del fund raising e ciò impone anche di adottare un criterio più analitico nel determinare il funding mix di un'organizzazione. Per funding mix si intende la composizione delle entrate di un'organizzazione in relazione alle possibili fonti di finanziamento (pubbliche e private).

A tale proposito appare pericoloso adottare in modo acritico un invito spesso fatto negli anni novanta, ossia quello di abbandonare i fondi pubblici ricorrendo ai fondi privati, secondo il principio che i fondi pubblici sono progressivamente diminuiti a causa della crisi economica della pubblica amministrazione. Alcuni autori, addirittura, definiscono il fund raising come la tecnica di raccolta di fondi privati, legando i fondi pubblici a una sorta di consuetudine gestio-

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

nale già operata in passato dalle organizzazioni. Pur senza negare il valore “retorico” di tale affermazione (ossia quello di spronare le organizzazioni a non dipendere solo dai fondi pubblici), essa appare tremendamente debole se pensiamo che negli Stati Uniti d’America – patria dell’iniziativa privata anche nel campo del non profit – diverse categorie di organizzazioni dipendono anche per un quota superiore al 50% da fondi pubblici.

A tale proposito appare utile tenere conto delle caratteristiche della composizione dei fondi in relazione ad alcune variabili quali il tipo di causa sociale perseguita dalle organizzazioni, il tipo di attività realizzate, la forma giuridica e istituzionale, l’ambito geografico nel quale si agisce ecc.

Purtroppo l’unico punto di riferimento di tipo statistico che abbiamo nel nostro paese attualmente è il censimento effettuato dall’ISTAT nel 2000, che non è stato impostato tenendo conto di alcuni parametri essenziali per analizzare il finanziamento del non profit. Può essere quindi utile consultare anche statistiche di altri paesi europei, nella consapevolezza che pure con gli opportuni distinguo essi tendono ad avere trend comuni anche nel contesto del processo di unificazione europea.

Scheda 9.3. Il funding mix

È diffusa la convinzione che le organizzazioni non profit debbano vivere soprattutto di donazioni provenienti da individui o aziende. Ciò è vero solo per pochissime organizzazioni: basta esaminare i dati sulle principali fonti di finanziamento delle organizzazioni – operanti in settori diversi – di 7 paesi (Regno Unito, Ungheria, Italia, Giappone, Francia, Germania, Stati Uniti) e del nostro paese e in particolare sul loro peso percentuale rispetto al bilancio delle entrate.

Questa convinzione fa sì che non ci si orienti anche verso attività di sponsorizzazione o di ricerca di fondi pubblici. Ciò porta spesso a praticare ostinatamente i mercati privati e a rivolgere le richieste a individui, pure se non vi sono le condizioni necessarie per farlo.

Fonte: L. M. Salamon, H. K. Anheier, The Emerging Sector: the Nonprofit Sector in Comparative Perspective. An Overview, The Johns Hopkins University, Baltimore 1994.

L’analisi del funding mix permette di capire, per quanto con alcuni margini di approssimazione quale può essere la propria strategia nei confronti dei differenti mercati e a quali quote di mercato possiamo aspirare nella consapevolezza che ogni organizzazione fa riferimento a un proprio specifico funding mix tendenziale e che quindi determinate quote del proprio fabbisogno economico dipenderanno dal mercato pubblico, piuttosto che da quello privato o dalle sponsorizzazioni, piuttosto che dalle donazioni individuali.

PARTE SECONDA. LA GESTIONE

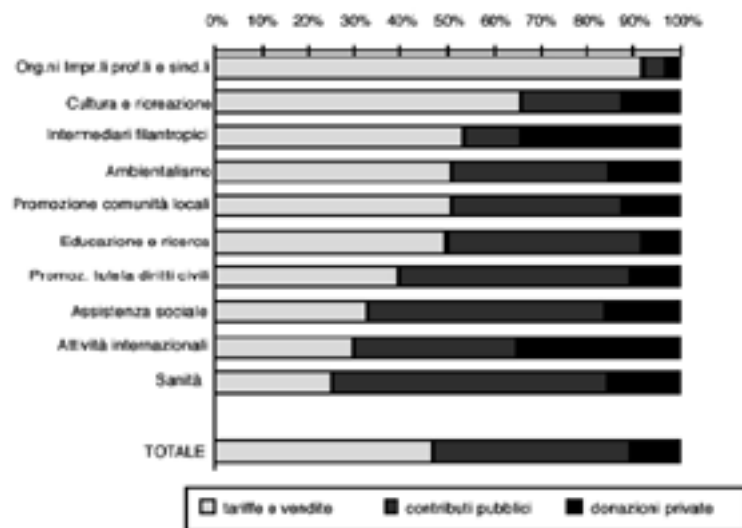


Tabella 9.1. Il funding mix in Italia

	SUSSIDI	CONTRATTI	SOCI	VENDITA	DONAZIONI	REDDITI	ALTRO
Cultura, sport e ricreazione	17,8	6,7	24,3	26,9	2,4	7,2	14,7
Istruzione e ricerca	14,1	24,1	8,0	35,4	2,4	3,3	12,6
Sanità	1,3	69,2	4,2	16,9	2,2	1,5	4,6
Assistenza sociale	5,7	36,6	8,3	29,6	4,5	7,6	7,6
Ambiente	16,2	25,1	27,8	15,2	4,3	3,9	7,6
Sviluppo economico e coesione sociale	14,9	36,8	10,8	20,1	1,0	9,8	6,5
Tutela dei diritti e attività politica	20,0	6,8	36,8	13,5	4,9	3,7	14,3
Filantropia e promozione del volontariato	1,2	0,4	5,9	1,0	2,0	73,6	15,8
	SUSSIDI	CONTRATTI	SOCI	VENDITA	DONAZIONI	REDDITI	ALTRO
Cooperazione e solidarietà internazionale	14,1	20,4	6,1	7,7	35,2	2,4	14,0
Promozione e formazione religiosa	6,9	5,5	8,8	12,1	24,4	20,7	21,6

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

	SUSSIDI	CONTRATTI	SOCI	VENDITA	DONAZIONI	REDDITI	ALTRO
Relazioni sindacali e rappresentanza d'interesse	5,3	3,9	61,8	18,7	0,1	2,2	8,0
Altre attività	0,6	3,3	1,9	61,4	0,3	26,9	5,6
TOTALE	8,5	27,5	16,7	26,4	3,3	8,1	9,5
Associazione riconosciuta	11,0	24,9	18,3	27,6	4,6	6,2	7,4
Fondazione	10,9	31,3	4,3	12,5	3,3	27,1	10,7
Associazione non riconosciuta	8,0	13,2	32,8	28,0	2,9	3,9	11,2
Comitato	10,5	11,2	17,9	18,7	28,6	3,3	9,9
Cooperativa sociale	2,6	59,3	1,9	30,1	0,9	0,3	4,9
Altra forma	6,9	38,7	3,4	30,4	2,4	7,4	10,9

Fonte: censimento ISTAT (2000).

9.3.3. Alla ricerca del proprio modello di fund raising

A ben vedere i mutamenti e le tendenze sopra richiamati concorrono a creare una realtà estremamente complessa e variegata sia sul piano delle organizzazioni sia su quello dei loro interlocutori. Di conseguenza anche il fund raising assume tratti di forte complessità ed eterogeneità tali che non si possa più parlare di un unico modello di fund raising verso il quale tendere. Vi sono nuove variabili che concorrono a creare condizioni differenti per il successo del fund raising. Mettere sotto controllo tali variabili vuol dire in gran parte rispondere a interrogativi e nodi critici non del tutto risolti.

Per meglio comprendere questo aspetto, può risultare utile confrontarsi con alcuni casi e questioni concreti.

Scheda 9.4. I nodi critici del modello di fund raising

- Quanto consenso "attivo" c'è oggi verso cause sociali quali l'integrazione degli immigrati, la promozione di nuovi talenti nel mondo dell'arte e della scienza, la lotta alla disoccupazione? Forse ce n'è più di quanto si pensi. Certamente sono cause sociali meno "ecumeniche" e consensuali rispetto agli aiuti per le popolazioni colpite da catastrofi, la ricerca medica, la difesa della natura ecc. In questo caso che cosa possiamo dire? Che non c'è futuro per tali cause?
- Durante un corso di formazione al fund raising rivolto ai dirigenti delle organizzazioni non profit delle regioni meridionali (1998), Bernard Ross - direttore del Management Center di Londra - si è confrontato con loro circa le modalità di raccolta di fondi che avrebbero adottato. Molti si sono orientati verso l'idea di organizzare operazioni di mailing a larga

PARTE SECONDA. LA GESTIONE

diffusione, così come fanno grandi organizzazioni quali l'UNICEF e il WWF. Ross, pur essendo uno dei principali professionisti al mondo in materia di raccolta di una larga base di donatori, ha chiesto loro di riflettere se non fosse stato meglio rivolgersi al mercato dei fondi europei o promuovere presso soggetti pubblici locali contratti e convenzioni per la prestazione di servizi. A questo punto, è emersa altrettanto chiara una domanda: «Chi si occupa di un problema scottante come quello dell'integrazione sociale tra immigrati e comunità locale ottiene sempre buoni risultati dal rivolgersi al mercato delle donazioni individuali? E per chi ha pochi volontari, è il caso di organizzare operazioni di raccolta di fondi, istituendo una rete di punti di raccolta nella città?».

- È vero che il Fondo sociale europeo, nell'arco di circa 15 anni, ha rappresentato una risorsa economica rilevante anche per il non profit. Tuttavia l'accesso a tali fondi non è certo semplice e molte organizzazioni hanno dovuto investire tempo, risorse e danaro per progettare iniziative che non avevano, nei fatti, possibilità di successo. Oppure, chi ha ottenuto finanziamenti ha dovuto poi soccombere di fronte alla difficoltà e complessità della gestione economica, amministrativa e organizzativa di tali progetti. A quali condizioni è possibile e soprattutto vantaggioso ricorrere a tali finanziamenti? Tutte le organizzazioni possono accedere a tali fondi?

- Chi si occupa di cause innovative non sempre è un'organizzazione dotata di grande notorietà e spesso non è avveza all'uso della comunicazione pubblicitaria e della propaganda. Questo può limitarla nell'accesso al mercato delle grandi sponsorizzazioni. In questo caso che dire? Che non è possibile fare fund raising con successo?

- Sotto un altro aspetto, appare evidente che vi sono una serie di condizioni "non tecniche" che riguardano il fund raising e che sono legate alla natura, all'identità, alla cultura di un'organizzazione. Un'associazione locale fortemente radicata nel suo territorio ma orientata a modelli di gestione di tipo "familiare" e amicale ci ha posto la seguente questione: «Non avendo mai praticato marketing, management e comunicazione di massa e, soprattutto, non avendo mai fatto investimenti per la ricerca e lo sviluppo, come può la mia organizzazione realisticamente trovare il coraggio di fare gli investimenti economici e organizzativi necessari a gestire strategie di raccolta fondi a medio e lungo raggio? Se non abbiamo nel nostro "codice genetico" l'orientamento a gestire pubbliche relazioni, quale capacità reali avremo di affermare la nostra mission nei confronti di ambienti importanti per le sponsorizzazioni o per i finanziamenti pubblici?». In altri casi molti fanno presente che hanno idee buone che potrebbero essere tranquillamente oggetto di sponsorizzazioni. Ma queste proposte non vengono prese in considerazione perché non si conoscono gli interlocutori giusti delle aziende oppure perché non si hanno i contatti e le conoscenze per arrivarci. A questo punto la semplice applicazione della tecnica delle sponsorizzazioni appare inefficace.

Adottando questo punto di vista critico, gli interrogativi potrebbero essere estesi all'infinito. Ma a questo punto sembra evidente che *il successo del fund raising appare come una sorta di "scatola chiusa"* di cui noi difficilmente possiamo spie-

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

gare il contenuto. Per rispondere a tale complessità, nella consapevolezza che non vi è un unico elemento che determina il successo di un'impresa¹⁷, è necessario comprendere quali sono i fattori che concorrono a creare condizioni di successo per le nostre attività di raccolta fondi¹⁸.

9.3.4. I cinque fattori di successo del fund raising

Sono proprio i mutamenti e le sfide che ci troviamo di fronte a indicarci alcune vie lungo le quali si possono percorrere itinerari di successo nel fund raising. In particolare sono cinque gli ambiti tematici e funzionali di un'organizzazione che sembrano avere connessione diretta con la capacità di produrre successo.

- Il primo è l'ambito della *produzione* (servizi, iniziativa, attività, eventi ecc.) che l'organizzazione intende “mettere sul mercato” del fund raising, valorizzando la propria mission e le strategie di cui è in possesso. In questo ambito la qualità della propria mission, in termini di chiarezza, efficacia, distintività, impatto rispetto alla realtà sociale così come la qualità progettuale delle proprie iniziative possono fare la differenza nell'affermare un'organizzazione all'interno dei mercati del fund raising (fattore PM).
- Il secondo ambito è quello del *capitale sociale*, ossia l'insieme di relazioni professionali e istituzionali, conoscenze personali, inserimento in network e tutti i rapporti sociali che determinano un clima di fiducia nei confronti dell'organizzazione. Per un'organizzazione non profit, così come per qualunque tipo di impresa, tale capitale vale oggi molto di più del capitale economico e delle dotazioni strutturali. Costruire, valorizzare e sviluppare il proprio capitale sociale appare dirimente per attrarre soggetti portatori di risorse necessarie per la propria mission (fattore CS).
- In terzo luogo vi è l'ambito del capitale cognitivo di un'organizzazione, ossia l'esistenza di un sistema di *knowledge management* in grado di controllare dati, informazioni, saperi, conoscenze in senso lato e quindi, da un lato, di controllare e monitorare le opportunità di fund raising che l'organizzazione può cogliere e dall'altro di individuare quali sono le conoscenze chiave che bisogna possedere per controllare le differenti strategie e tecniche di fund raising. In questo caso è evidente, di fronte alla crescente complessificazione dei mercati e delle modalità di fund raising, quanto la conoscenza di ciò che determina le regole di tali mercati appare risolutiva ai fini del fund raising (fattore KM).
- Un quarto ambito fondamentale per il successo è quello del *sistema di comunicazione*, comprendendo in questa definizione i messaggi, i target, i mezzi (di massa, personali, diretti, istituzionali, propagandistici ecc.), i canali di raccolta dei feedback, ma anche e soprattutto un orientamento e una cultura organizzativa della comunicazione. L'aumento di soggettività sociale e quindi il moltiplicarsi di attori “intelligenti” nello scenario del fund raising (sia in quanto portatori di risorse, sia in quanto soggetti in grado di attrarle) impone una grande

PARTE SECONDA. LA GESTIONE

capacità di comunicazione per interagire in modo efficace con essi (fattore c).

- Infine, vi è un quinto ambito che forse svolge il ruolo principale nel determinare il successo: quello dell'organizzazione. Intendiamo fare riferimento sia alle pratiche di management (organizzativo, amministrativo, delle risorse umane, della produzione, istituzionale ecc.) sia allo spirito imprenditivo ossia a due caratteristiche che contraddistinguono qualunque soggetto collettivo che voglia realizzare con successo una propria mission in un ambiente fortemente competitivo (fattore ORG).

A partire da questi cinque ambiti, che rappresentano altrettanti elementi che concorrono a disegnare un modello che risponda in modo efficace alle caratteristiche specifiche di un'organizzazione e dell'ambiente in cui opera, si può tentare di definire una formula del successo del fund raising:

$$\text{SFR} = (\text{PM} + \text{CS} + \text{KM} + \text{C}) \times \text{ORG}$$

Si noti che mentre i primi quattro elementi sono espressi in forma di “addendi”, l'elemento “organizzazione” invece viene rappresentato come un fattore in senso stretto. Ciò vuol dire che esso ha un potere maggiore degli altri nel determinare condizioni di successo per il fund raising. Se ipoteticamente la valutazione degli aspetti organizzativi di un ente dovesse dare un valore uguale a zero, tutti gli altri aspetti, per quanto potenzialmente portatori di condizioni di successo, verrebbero annullati.

La formula evidentemente non ha un valore strettamente matematico – anche se ciò è teoricamente possibile, una volta che si saranno individuati, sulla base di una ricerca empirica adeguata, una batteria di indicatori attraverso i quali misurare il potenziale di successo al fund raising. Tuttavia tale formula ha senza dubbio un valore “olistico” che permette di indagare un'organizzazione in funzione della elaborazione di un proprio modello di fund raising di successo.

Tanto per gettare un fascio di luce sulla prospettiva aperta con tale approccio, si potrebbe affermare che un'organizzazione che non ha un sistema di comunicazione di massa, perché non rientra nelle sue strategie di relazione con l'ambiente esterno (ad esempio si occupa della tutela di un patrimonio ambientale o monumentale locale), ma che ha un buon sistema di relazioni pubbliche, non dovrà fare sponsorizzazioni attraverso grandi eventi e grandi aziende e tanto meno fare direct mailing. Essa dovrà invece puntare sulle grandi donazioni di un numero limitato, ma conosciuto, di interlocutori e sull'accesso a fonti pubbliche gestite al livello locale (dove le proprie relazioni possono avere influenza).

Ma si può anche dire che se tale organizzazione vuole fare grandi campagne sui grandi mezzi di comunicazione, allora essa dovrà adottare strumenti di contatto di massa e quindi di comunicazione pubblica tali che rendano notoria la

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

sua causa al di là dei propri confini e delle proprie intenzioni. Questo vuol dire investire energie in un settore – quello della comunicazione pubblica – prima presidiato con più semplicità. E questo vuol dire anche operare un piccolo “mutamento genetico” nella propria identità. Senza questi investimenti o cambiamenti le tecniche specifiche di raccolta non serviranno pressoché a nulla.

Nella scheda seguente vengono evidenziati, in modo estremamente schematico e a titolo esemplificativo, alcuni *items* di ricerca relativi ai cinque fattori sopra richiamati che producono informazioni essenziali per il successo del fund raising. Alcuni di questi aspetti sono trattati nel presente saggio e pertanto può risultare utile fare riferimento anche agli spunti contenuti in altri capitoli.

Essi possono essere colti anche come indicatori che aiutino un’organizzazione a optare per differenti modalità e mercati di fund raising più consoni rispetto alle proprie caratteristiche e/o a dare vita a itinerari di *empowerment* che le permettano di operare in modo più efficace nei differenti mercati del fund raising.

Scheda 9.5. Item di ricerca e analisi per la definizione del modello di fund raising

IL SISTEMA DEI PRODOTTI E DELLA MISSION

- Il case statement e la sua efficacia, rispetto ad esempio a parametri quali la fattibilità, la distintività, la mobilitazione.
- I prodotti e i “marchi” di un’organizzazione rispetto alla loro riconoscibilità da parte dell’ambiente esterno e rispetto al loro grado di qualità effettiva e percepita (si veda il paragrafo 11.4 dedicato all’accountability).
- Il tipo di prodotto (attività, iniziativa, servizio ecc.) e l’ambito tematico di riferimento.
- La percezione della mission nell’ambiente in cui operiamo rispetto ad esempio a opzioni quali consenso/confitto e tradizione/innovazione.

(In generale si veda il capitolo 6 dedicato all’assetto strategico di un’organizzazione.)

IL SISTEMA DEL CAPITALE SOCIALE

- Il patrimonio di relazioni sociali e personali che possono essere concretamente attivate ai fini del fund raising (si veda a questo proposito il paragrafo 4.4.2 nella parte dedicata al capitale sociale).
- L’inserimento in reti di collegamento (network).
- L’ambito territoriale di azione e di influenza dell’organizzazione.
- Il tipo di relazione prevalente con l’ambiente in cui opera l’organizzazione tesa a comprendere se l’organizzazione è isolata, integrata, conosciuta, autoreferenziale, pro-attiva ecc.

LA GESTIONE DELLE CONOSCENZE CHIAVE (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

- L’uso effettivo di strumenti di accesso alle informazioni (Internet, banche dati, giornali e riviste ecc.) in ordine a informazioni su finanziamenti, politiche e strategie degli interlo-

PARTE SECONDA. LA GESTIONE

cutori, dati e informazioni sugli ambiti tematici dell'organizzazione.

- L'uso di strumenti di accesso ai saperi professionali (libri, formazione, convegni ecc.).
- Presenza di sistemi di gestione della conoscenza organizzativa (banche dati, archivi ecc.).
- Sistemi di monitoraggio qualitativo che coinvolgono tutti i membri.
- Investimento nello sviluppo di capitale cognitivo (formazione esterna e interna, screening delle capacità e conoscenze del personale ecc.).

(In generale si veda il paragrafo 6.6.3 dedicato allo sviluppo della conoscenza come risorsa strategica.)

IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE

- I target ai quali ci si rivolge (chi sono gli interlocutori istituzionali, finanziari, beneficiari).
- La consistenza quantitativa e qualitativa del target.
- Le modalità di comunicazione utilizzate (di massa, personale, diretta ecc.).
- Gli strumenti di comunicazione già in possesso e utilizzati.

L'ORGANIZZAZIONE

- Le risorse umane e professionali (si veda il capitolo 10 dedicato alla gestione delle persone).
- Le risorse tecniche e organizzative.
- La posizione economico-finanziaria e il fabbisogno di base (liquidità, sviluppo, recupero del debito).
- Le caratteristiche giuridico-istituzionali ed economiche (si veda anche la classificazione delle organizzazioni riportate al capitolo 1 e, più in generale, le descrizioni del volontariato, delle associazioni, delle cooperative e delle fondazioni riportate nei capitoli 2-5).
- Le conflittualità interne.
- Quantità e qualità di attività di raccolta di fondi già avviate.
- Cultura dell'organizzazione su aspetti quali il fund raising, l'imprenditività, l'innovazione tecnologica, il management, lo stile di lavoro del personale ecc.

In sintesi

Il fund raising, sin dalle sue origini, non è mai stato inteso solo come semplice attività di raccolta fondi, ma più in generale come una attività strategica volta a garantire la sostenibilità di un'organizzazione e della sua causa sociale. Pertanto esso non può essere riassunto semplicemente in un insieme di tecniche e di operazioni pratiche. Anzi, la dimensione cognitiva del fund raising, facente riferimento alla cultura, ai valori, alle rappresentazioni di un'organizzazione e dell'ambiente nel quale opera, è la dimensione che più incide sulla sua efficacia reale. Pertanto il fund raising è una disciplina che impone alle organizzazioni di dotarsi di un sistema complesso di analisi, progettazione, implementazione e valutazione di attività di raccolta fondi, generalmente rappresentato attraverso un ciclo, che investe e coinvolge tutti i nodi vitali di un'organizzazione.

In un'ottica evolutiva, il fund raising oggi deve adeguarsi urgentemente a pro-

9. STRATEGIE E STRUMENTI DI FUND RAISING

fondi mutamenti in atto nella società e nel settore non profit, soprattutto nel nostro paese per essere in grado di elaborare modelli di sostenibilità e sviluppo di organizzazioni diversificate tra loro e facenti parte di un settore non profit sempre più eterogeneo. Nel tentativo di sondare nuove strade che possano aumentare l'efficacia delle organizzazioni non profit, il testo propone, accanto agli aspetti basilari e consolidati del fund raising, anche un nuovo approccio alla materia che permetta ai fund raiser di comprendere e controllare i cinque fattori chiave del successo del fund raising: il sistema della mission e dei prodotti, il capitale cognitivo e quello sociale di un'organizzazione, la comunicazione e il sistema di gestione delle risorse (management).

Esercizi di autoverifica

1. Sulla base di un'attenta riflessione sulla natura del fund raising e delle sue implicazioni per l'organizzazione che lo deve avviare, enucleate quelli che possono essere i principali ostacoli di natura cognitiva e di natura operativa che potreste incontrare sul versante interno all'organizzazione e su quello dell'ambiente di riferimento e le principali strategie di risposta, in vista dell'attivazione di una concreta attività di raccolta fondi. Se voi foste i direttori del fund raising di questa organizzazione, quali sono primi tre passi che proporreste al consiglio di amministrazione?
2. Traendo spunto dai materiali di comunicazione e dalla documentazione dell'organizzazione cercate di enucleare in poche parole la mission, le strategie e gli obiettivi operativi dell'ente. Verificate questo "statement" con interlocutori esterni e interni: come rendere tale buona causa più fattibile, distintiva e motivante?
3. Descrivete i pubblici ai quali si rivolge l'organizzazione prendendo spunto dall'azione 5. Quali di questi pubblici rappresentano un maggiore potenziale per il fund raising e per quale ragione? Quali ipotesi di lavoro potete elaborare partendo dall'individuazione di tali pubblici, per coinvolgerli quali interlocutori del fund raising?
4. La vostra organizzazione vi ha incaricato di approntare un piano di fund raising per sostenere la promozione e la realizzazione di un servizio di informazione e assistenza agli immigrati extracomunitari della provincia. Utilizzando lo strumento della *swot analysis*, enucleate (in funzione del fund raising) quelli che a vostro avviso sono i punti di forza e di debolezza di tale iniziativa e le opportunità e le minacce che potreste incontrare nel vostro contesto sociale di riferimento. Potrebbe darsi che abbiate difficoltà a condurre questa analisi con le informazioni in vostro possesso. A tale proposito delineate un programma di ricerca e indagine che, in tempi brevi e senza costi eccessivi, vi permetta di avere le informazioni chiave per fare tale analisi.
5. Provate a disegnare un modello di fund raising che stabilisca in linea di massima, il funding mix verso il quale tendere, le principali strategie di fund raising verso i differenti interlocutori pubblici e privati e le modalità tecniche da utilizzare. Stabilite inoltre quali debbano essere i principali investimenti per la crescita e il consolidamento dell'organizzazione in funzione del fund raising.