

## **In cosa consiste il Fund raising ?**

Ci sono molti modi per definire il fund raising. C'è chi, come Henry Rosso (uno dei fondatori della disciplina) lo definisce la nobile arte di donare mentre altri lo assimilano al marketing sociale o per le organizzazioni non profit. Una definizione non esclude le altre. Io preferisco definirla come la scienza di rendere sostenibile economicamente nel tempo una causa sociale, pensando al suo sviluppo. Ma anche questo di per sé non spiega in cosa consista.

A tale proposito è opportuno dire che il fund raising è soprattutto una strategia, ossia un programma a medio e lungo raggio che ha appunto l'obiettivo di attrarre le risorse economiche necessarie per sostenere un progetto sociale, una mission. Prima ancora che un insieme di tecniche e di azioni, il fund raising quindi è un progetto. E' un po' l'analogo di un business plan per una impresa privata. Così come una azienda deve decidere a quali condizioni essa è sostenibile sul mercato, altrettanto deve fare una organizzazione non profit. Le differenze sono solo due. La prima è che la organizzazione non profit non ha come obiettivo primario quello di produrre un utile economico per i soci. La seconda differenza è che le regole dei mercati non sono le stesse. Nel primo caso (le organizzazioni che operano per profitto) le regole tendono ad essere quelle del libero scambio. Nel secondo caso invece (le organizzazioni senza finalità di lucro) le regole tendono ad essere legate alla solidarietà, alla donazione liberale, all'investimento sociale.

Se al centro del fund raising vi è il progetto sociale, la missione di una organizzazione e i suoi rapporti con l'ambiente esterno (l'ambiente in cui vi sono possibili donatori e finanziatori) allora si capisce quanto esso sia importante e centrale per una organizzazione e quindi quanto debba coinvolgere tutto il suo personale: dalla dirigenza fino agli operatori e ai volontari. Possiamo quindi dire che il fund raising consiste anche in un processo di innovazione e sviluppo strategico di una organizzazione.

Da un punto di vista tecnico il fund raising è anche e soprattutto l'uso professionale di metodi e modalità di raccolta fondi che siano in grado di assicurare un ottimo risultato per la organizzazione senza dover spendere troppe risorse. Le tecniche poi cambiano molto tra loro se si tratta di chiedere soldi ad un singolo individuo piuttosto che ad una fondazione o ad una azienda, così come se si opera al livello locale e ci si basa soprattutto sul contatto diretto oppure al livello nazionale e internazionale e quindi si adottino anche e soprattutto modalità di comunicazione di massa.

## **La nostra associazione di volontariato è nata nel 1244 ed è legata ad antiche tradizioni. Come integrarla con questi nuovi strumenti pubblicitari?**

Non vorrei dare una risposta troppo semplicistica. Io direi semplicemente facendolo. Non esistono strumenti antichi per organizzazioni antiche e strumenti nuovi per organizzazioni nuove. Esistono tanti modi di comunicare, tutti attuali ma ognuno adatto al contesto nel quale l'organizzazione deve operare. Se le Misericordie devono rivolgersi a milioni di persone per mandare un messaggio di raccolta fondi sarà il caso di utilizzare anche i mezzi di comunicazione di massa e più moderni (su internet o tramite sms) anche perché aiutano ad

abbassare i costi. Ma questo non esclude l'uso (magari in chiave moderna) del nostro buon vecchio contatto personale e diretto. Anzi. Questo tipo di comunicazione garantisce maggiore credibilità al messaggio, maggiore efficacia circa la comprensione dei contenuti e soprattutto ha la capacità di "rimbalzare" all'interno della rete dei contatti e delle relazioni delle persone. Relazioni che si sviluppano, appunto, per forma principalmente personale e diretta.

In ogni caso non ci sono limitazioni di sorta né in un senso né in un altro: basta che l'organizzazione conosca bene i mezzi di comunicazione che usa in modo tale da poterne controllare gli effetti al meglio. In questo senso la formazione e la consulenza possono aiutare una organizzazione a comprendere quali siano per essa gli strumenti migliori di fund raising da adottare e come adottarli limitando i rischi.

### **Visto il marchio identificativo "Misericordia" uguale per tutte le associazioni sul territorio fiorentino e tutte nel settore dei trasporti sociali come differenziarci nel campo della raccolta?**

Personalmente non credo che il problema sia quello di differenziarsi tra una sezione locale e l'altra della Misericordia. Io credo che vi sia una forte missione e un forte sistema di valori che accomunano tutte le Misericordie. E questo forse è uno dei principali punti di forza. L'unica differenziazione possibile credo sia quella di tipo territoriale, nel senso che ciascuna Misericordia avrà un proprio ambito territoriale di azione.

Il fund raising deve tenere adeguatamente conto di questa din amiche tra livello locale e livello centrale. Vi sono due modelli: il primo è quello del fund raising centralizzato in cui una sola entità (al livello nazionale, regionale o provinciale) si occupa delle attività di raccolta di fondi, magari utilizzando la rete delle sedi locali. Evidentemente questo modello richiede poi che vi sia un programma comune di sostenibilità economica non solo della sede centrale ma anche delle sedi locali.

Poi vi è un sistema basato sulla autonomia delle sedi locali che a loro volta però dovranno contribuire al sostegno di quelle funzioni centrali necessarie a coordinare le diverse realtà. Il rischio di questo modello è che vi sia concorrenza tra le diverse entità locali e tra queste e il livello centrale.

In generale si adottano sistemi misti tenendo conto che un fund raising centrale permette di fare investimenti più importanti sullo sviluppo del fund raising e sulla comunicazione generale mentre le sedi locali sono in grado di garantire un contatto più diretto e una forte vicinanza tra i donatori e le attività che vengono sostenute con le proprie elargizioni.

La vera differenza sostanziale da marcare verso l'esterno, a mio avviso, invece riguarda le altre organizzazioni di trasporto sociale. Bisogna essere in grado di spiegare all'ambiente esterno non quanto si è più bravi o migliori ma soprattutto cosa ci differenzia e cosa caratterizza la nostra identità.

### **Quali sono i punti essenziali per una buona campagna pubblicitaria per il 5 per 1000 ?**

Il 5 per mille è solo uno dei tanti strumenti di raccolta di fondi e non sempre è il più remunerativo. Esso è legato alla capacità di raccogliere un numero elevato di adesioni visto che mediamente una di esse può produrre un ricavato di circa 25-30 euro per l'organizzazione. Le organizzazioni maggiormente radicate sul territorio possono avere una "marcia in più" proprio nell'utilizzare il contatto diretto con le persone e magari sfruttando al meglio una larga base di soci.

L'adesione al 5 per mille è comunque una forma di scambio tra un donatore, che decide anche

se in modo non oneroso, di destinare una donazione ad una buona causa e l'organizzazione che per favorire questo scambio deve essere in grado di comunicare efficacemente questa opportunità al donatore cercando di convincerlo e mettendo in evidenza i propri punti di forza. Questo patto di scambio tra donatore e organizzazione è determinato da 4 aspetti:

- La natura e i contenuti specifici della causa sociale e delle attività della organizzazione. Ad esempio spiegare e presentare in modo molto chiaro per cosa verranno utilizzati i soldi e magari legarli ad un progetto specifico. Il donatore in genere vuole sapere come vengono utilizzati i propri soldi in pratica e si sente più sicuro e soddisfatto se questo viene comunicato in anticipo, come "ragione" specifica per la quale viene chiesta la propria adesione.
- Il costo psicologico e fisico che il donatore deve sostenere. E' utile "accompagnare" il donatore rendendo facile il piccolo gesto che deve compiere. Bisogna aiutare a comprendere cosa deve fare materialmente in occasione della denuncia dei redditi, dargli la possibilità di ricordare all'uopo il numero di codice fiscale (che è l'unica "chiave utilizzabile per effettuare l'atto di donazione). E' opportuno ricordarsi che circa il 40% degli italiani non ha espresso alcuna volontà di donare il 5 per mille. C'è quindi ancora molto da fare per informare i cittadini e spingerli ad utilizzare questo strumento per sostenere le organizzazioni non profit.
- La elaborazione e la consegna della denuncia dei redditi. Bisogna essere "presenti" nel momento in cui si effettua o si consegna la denuncia dei redditi. Non è un caso che le organizzazioni che gestiscono i CAF hanno maggiori opportunità di avere un alto numero di adesioni. Se questo non è possibile, bisogna assicurarsi che il donatore si ricordi di manifestare la propria volontà a favore della organizzazione anche quando si recherà presso un ufficio a consegnare la propria denuncia dei redditi.
- La promozione e la pubblicizzazione della nostra richiesta. Promuovere in modo efficace la propria richiesta di donazione utilizzando gli strumenti di comunicazione migliori per il pubblico al quale ci volgiamo rivolgere e privilegiando tutti quei canali di comunicazione diretta che possono veicolare maggiore fiducia e che possano dare il massimo di informazione per i donatori. Organizzazioni molto radicate come le Misericordie e che hanno una ampia rete di associati, volontari e amici hanno un'arma di potere non indifferente per promuovere in modo efficace la propria campagna per il 5 per mille.

### **Come rendere compatibile uno slogan semplice e moderno per il 5 per 1000 con l'istituzionalità della Misericordia di Firenze?**

Non vedo grandi problemi di compatibilità. Lo slogan non è un trucco ma è solo una grande capacità di sintesi. Pertanto lo slogan è il frutto di una forte chiarezza circa il proprio progetto e la propria mission. Non si tratta di cambiare "pelle" alla propria organizzazione e neanche lo stile della propria comunicazione. SI tratta di avere il coraggio di lanciare un messaggio semplice. E questo è possibile se la nostra missione è chiara e forte. Essere una istituzione non vuol dire per forza usare un linguaggio "formale". Se così fosse la pubblica amministrazione o gli enti locali (ossia le istituzioni) non sarebbero in grado di comunicare i propri programmi sociali, culturali o per i giovani in modo adeguato e quindi, magari senza volerlo, non farebbero un buon servizio ai propri amministrati.

La comunicazione istituzionale è necessaria quando dobbiamo rivolgerci ad una istituzione per chiedere un patrocinio o ad una fondazione per chiedere un contributo. Se ci rivolgiamo al cittadino dobbiamo comunicargli passione e importanza "sociale" della nostra causa. Dobbiamo parlare con il cuore, così come noi stessi aderendo e impegnandoci per la nostra causa non possiamo che utilizzare anche e soprattutto il cuore.

Possiamo fare un esempio. Una cosa è dire che svolgiamo da anni un servizio pubblico di trasporto di infermi e malati nel quadro di convenzioni e accordi con la pubblica amministrazione e con i servizi territoriali. Un'altra cosa è dire che un'ambulanza ogni anno può salvare tot vite umane e che con le nostre ambulanze arrivano non solo infermieri, medici

e strumentazioni ma anche un soccorso umano e morale.

Mi sia permesso un piccolo appunto che faccio veramente con spirito costruttivo e con il massimo di rispetto per una antichissima istituzione della società civile italiana quale le Misericordie. Sul sito della Confederazione delle Misericordie non vi è mai la dichiarazione della missione della organizzazione, ossia della sua finalità principale per la quale l'organizzazione è nata e si è sviluppata. Oggi, in uno scenario di grande dinamismo e presenza di un numero elevato di organizzazioni non profit bisogna assolutamente affermare e rivitalizzare le proprie mission per mantenere forte la propria identità e caratterizzarla rendendo così più facile per i nostri interlocutori il riconoscerla e lo sposarla. A volte questa cosa è più difficile per chi ha centinaia di anni di storia. E tuttavia ciò è necessario. Credo che la dichiarazione della vostra mission in poche parole e in modo chiaro sia già di per sé un grande slogan.

**Molti obiettano che gli sforzi di raccolta del 5 per 1000 vengono vanificati dai termini lunghissimi di riscossione rendendo difficile la copertura finanziaria dei progetti. Cosa dire al riguardo.**

Dico che è verissimo. Ci sono organizzazioni che due anni fa hanno raccolto fondi del 5 per mille che avevano destinato alla realizzazione di un progetto per persone bisognose e che ancora non sono state in grado di realizzare. Cosa dovranno dire a quelle persone che aspettavano un intervento? Che lo Stato italiano non ha mantenuto la sua promessa? Io credo che tale aspetto sia sinceramente vergognoso. Così come reputo vergognoso il fatto che lo Stato abbia posto un tetto massimo di 380 milioni di euro alle somme raccolte con il 5 per mille da trasferire alle organizzazioni destinatarie. Sono convinto che questo fatto abbia spinto molti cittadini a non aderire, in quanto rende poco credibile questo strumento che subdolamente trasforma una donazione in un contributo per lo stato (come in passato già successo con l'8 per mille). Senza che lo Stato poi dichiari per cosa verrà utilizzata la somma eccedente il tetto massimo.

Tornando ai tempi lunghi di riscossione. Credo che la organizzazione possa fare una azione di anticipazione del danaro raccolto magari rivolgendosi alle banche e chiedendo tassi di interesse agevolati. Certo questo vuol dire sostenere dei costi ai quali avremmo fatto volentieri a meno. Però, se vi è urgenza di utilizzazione dei fondi, credo sia l'unica strada. E' opportuno notare che alcune banche come Banca Prossima (recentemente costituita da Banca Intesa San Paolo per operare nel campo sociale) ha reso disponibile un servizio di anticipo dei fondi raccolti con il 5 per mille a tassi estremamente agevolati. So che altre banche si stanno muovendo in tal senso. Tutto ciò non risolve il problema, ma certo rappresenta un aiuto.

**Quante risorse finanziarie si possono impiegare nella raccolta del 5 per 1000 per ottenere un buon riscontro?**

Non c'è una regola precisa. In linea di massima bisogna tener presente che il fund raising richiede sempre un investimento e pertanto è da escludere la possibilità di fare una buona campagna senza investire risorse. E non intendo solo quelle economiche ma anche quelle umane e organizzative.

In generale un buon rapporto costi ricavi nel fund raising è rappresentato da 1 euro speso per ogni 10 raccolti. Tale rapporto può però variare in relazione a molti fattori: esperienza della organizzazione, tipologia di raccolta di fondi, ecc. Anche un rapporto di 2 euro spesi per 10 raccolti potrebbe essere ottimale per una organizzazione che muove i primi passi nel fund raising.

Ma la risposta definitiva è data anche da una attenta analisi delle risorse che una organizzazione può effettivamente investire. Se una organizzazione, poniamo il caso ha una disponibilità di 2 mila euro da investire, allora si cercherà di capire come farle fruttare al

meglio, ossia che possano produrre almeno 10.000 euro di risultato e in ogni caso assicurandosi che il risultato sia almeno uguale alla spesa sostenuta in modo da non creare un ulteriore danno economico per la organizzazione. Ma spesso la risposta giusta sta anche nella attenta analisi delle altre risorse disponibili. Una organizzazione come le Misericordie che complessivamente ha più di 600 mila soci di cui molti attivisti e volontari credo che abbia una capacità di investimento non economico enorme. Facciamo un calcolo per gioco: se ogni socio portasse oltre alla propria adesione anche quella di un solo amico: quante adesioni avremmo? Circa 1.200.000. Poniamo il caso che solo la metà di essi vi riesca. Anzi poniamo il caso che solo 1 socio su 4 ci riesca. Avremmo comunque 300.000 adesioni circa. La prima organizzazione in Italia in numero di adesioni al 5 per mille è l'AUSER con poco più di 250.000 adesioni..... Un investimento di risorse umane sul 5 per mille a me sembra quasi più importante dell'investimento economico!