

Un'efficace strategia di raccolta fondi condiziona l'atto donativo

di **Andrea Caracciolo** e **Massimo Coen Cagli**

Lo studio di un caso

Per le organizzazioni non profit che raccolgono fondi è fondamentale adottare una serie di azioni che mirino a favorire le donazioni: ossia, sviluppare programmi che diano la possibilità ai donatori più fedeli di diventare attivisti nella propria comunità; predisporre una struttura all'interno dell'organizzazione che faciliti la nascita e la gestione dei gruppi di appoggio, dando indicazioni precise sulle attività che possono venir realizzate; individuare e mappare le differenti realtà che possono venir considerate come focolai di azione sociale che possano a propria volta essere ricettivi dell'azione sociale; favorire nei donatori una esperienza diretta nei progetti realizzati e creare strutture che garantiscano assistenza ai gruppi e alle persone in un clima di fiducia. Ciò rafforza l'impressione di lavorare per un unico intento ed in un'unica direzione.

Prossimità, radicamento e dialogo come motori del «fund raising»

Z. Bauman riflettendo sulla evoluzione della condizione umana e sociale propria dei nostri ultimi anni, afferma che: «... Ogni volta che pianifichiamo le nostre azioni, prendiamo anche in considerazione le conseguenze che tali azioni potrebbero avere sugli altri. Questo senso di responsabilità è relativamente facile da sviluppare (è anche un dato di fatto) in condizioni di prossimità e di intimità tra gli individui, ossia in tutte quelle circostanze in cui l'interdipendenza è evidente, visibile e tangibile; mentre avviene sempre meno spontaneo (di fatto meno «obbligatorio») quanto più aumenta la distanza dall'al-

tro e quanto più diminuisce la visibilità delle sue sofferenze ...¹», mettendo in evidenza come vi sia una stretta relazione tra l'azione degli uomini e i legami comunitari. In presenza di radicamento, prossimità e vicinanza, l'azione di un individuo diventa più «sociale» e «responsabile» e soprattutto più cogente per l'individuo stesso.

Stando così le cose possiamo provare ad applicare questa dinamica propria della dimensione comunitaria alle strategie di raccolta fondi e al conseguente atto donativo.

Il radicamento non è soltanto un concetto fisico, ma anche sociale e culturale. Ci soccorre in tal senso l'etimologia. Radicamento significa avere o mettere radici, e quindi essere radicati su un «terreno» ma ha anche il senso metaforico di essere radicati in una cultura, in un popolo, ecc. e quindi di avere un'identità che è determinata anche dalle relazioni con la società e con la comunità in cui si vive.

Il termine prossimità significa essere vicino a qualcosa o qualcuno, ma anche essere orientato al prossimo, ed è quindi anche un concetto che fa riferimento alle relazioni sociali. Quando si parla di servizi di prossimità, infatti, si fa riferimento a servizi sul territorio e quindi accessibili ma anche a servizi orientati pro-attivamente agli utenti e ai beneficiari del servizio stesso con l'intento quindi di accorciare le distanze materiali e immateriali con i destinatari.

Andrea Caracciolo - Consulente senior di *fund raising*

Massimo Coen Cagli - Direttore scientifico della Scuola di *fund raising* di Roma e fondatore del network di consulenza *Fund-raising.it*

Nota:

1 Tratto da Z. Bauman, *Una nuova condizione umana*, 2003.

Appare evidente a tutti che la donazione è un atto che comporta, come condizione essenziale, che vi sia fiducia nel soggetto che chiede soldi e che quindi il clima di fiducia condiziona fortemente il successo della raccolta fondi.

Ricordando che l'etimo della parola fiducia è *fides*, che in latino vuol dire corda, e quindi richiama il concetto di legame fiduciario, noi possiamo dire che la prossimità, e quindi la capacità di avere legami frequenti, intensi e forti, è un grande «produttore» di fiducia, così come dello spirito solidaristico tipico delle comunità: due fattori di potente spinta a donare.

Nelle strategie di raccolta fondi quindi tutte le forme di comunicazione promozionale che tendono a massimizzare il fattore della prossimità sono da privilegiare. Possiamo parlare quindi di una vera e propria comunicazione di prossimità per la quale le poche ricerche svolte in Italia sul *fund raising* mettono in evidenza la sua straordinaria efficacia. Da una ricerca² GFK Eurisko, infatti, emerge che circa il 60% dei donatori «regolari» ha conosciuto l'organizzazione attraverso un contatto diretto di tipo «fiduciario» e in particolare tramite il passaparola, mentre è interessante notare che i donatori «occasionalmente» e quindi non fedeli ad una organizzazione, tendono a rispondere invece a messaggi pubblicitari di massa. La comunicazione di prossimità permette poi di sfruttare al massimo il *feedback* dell'interlocutore sui nostri *input*, in quanto essa avviene nella forma del dialogo. Ciò permette di raccogliere informazioni, proprio perché è una modalità di comunicazione a due vie, che facilita l'acquisizione di conoscenze. Prendiamo ad esempio un dialogo tra un'organizzazione ed un suo sostenitore, in cui l'*input* è rappresentato da un messaggio di raccolta fondi, l'azione o l'*output* in questo caso è rappresentato da una donazione o dall'assenza di una donazione. Ma la prossimità ed il dialogo permettono inoltre di raccogliere opinioni ed ulteriori informazioni che senza un rapporto di fiducia difficilmente verrebbero fornite (si pensi ad esempio alle informazioni sul tipo di lavoro che un donatore svolge).

In sintesi possiamo dunque affermare che una donazione viene prodotta e gestita meglio quando un'organizzazione opera verso una comunità nella

quale essa è radicata, dove ha una posizione di prossimità con il donatore e quindi quando può dialogare con esso. Il dialogo favorisce la fidelizzazione del donatore grazie alla capacità di condividere informazioni e conoscenze. Inoltre il senso di perdita di risorse, naturale in chi dona, viene compensato dal fatto che queste vengano rimesse in un soggetto prossimo, e dunque più facilmente controllabile e che si assume l'impegno personale di risponderne.

Alcuni esempi

La selezione dei progetti da parte dell'azienda FATER

Sempre più aziende nel mondo indicano il radicamento ed il legame con il territorio come condizione essenziale di un progetto affinché venga finanziato. La Fater, azienda fondata a Pescara nel 1958 ad opera della famiglia Angelini, è dal 1992 una *joint-venture* paritetica fra il Gruppo Angelini e Procter&Gamble. L'impegno sociale della Fater è giustificato dalla volontà di venir considerata come un cittadino responsabile. «Significa attenzione ai consumatori, attenzione alla comunità nella quale opera da oltre 50 anni, significa attenzione all'ambiente.»³. I progetti sostenuti da Fater negli ultimi anni sono:

- la realizzazione di un ponte ciclopedonale a Pescara;
- il recupero del Parco Avalos a Pescara;
- la ricostruzione del nuovo pronto soccorso dell'Ospedale Civile «San Salvatore» dell'Aquila;
- il sostegno allo sportello *antistalking* di Pescara.

Tutti progetti che sono radicati sul territorio di riferimento della Fater. E infatti il primo criterio di selezione è dato dalla territorialità. La Fater infatti finanzia esclusivamente progetti che si svolgono nel territorio in cui ha i suoi stabilimenti produttivi o di organizzazioni radicate sul proprio territorio. Il radicamento e la prossimità si elevano in questo caso addirittura a prerequisiti per venire selezionato come progetto meritevole di sostegno.

Note:

² *Sostenitori fedeli e donatori occasionali*, EURISKOGFK per l'Istituto Italiano della Donazione, novembre 2008.

³ Tatto da http://www.fater.it/responsabilita_sociale.html.

*Cooperativa sociale**La Coccinella: come trasformare la sede in un programma di fund raising*

L'efficacia dei concetti esposti risulterà ancora più chiara grazie all'esempio della cooperativa Coccinella, organizzazione che gestisce una casa famiglia ed alcuni altri progetti. Il 1° settembre 2005 ha organizzato il primo evento pubblico nel giardino della Casa Famiglia Villa Paradiso per presentare il piano di raccolta fondi ed i progetti futuri. L'evento è stato pianificato in modo tale da coinvolgere individui, istituzioni e fornitori del territorio in cui opera la cooperativa. Su 450 presenti sono diventati donatori costanti e tuttora presenti in *database* circa 160 soggetti, ovvero il 30% dei partecipanti. Le donazioni singole hanno raggiunto punte di 1.000 euro. È evidente che una tale *redemption* (ovvero il rapporto tra il numero di contatti utili e il numero di donazioni effettuate) è altissima e difficilmente raggiungibile con mezzi di comunicazione generalizzati (quali *mailing* diretti o campagne sui *mass media*) anche in presenza di profilazioni e segmentazioni efficaci dei *target* dei messaggi.

Indicazioni operative

Per le organizzazioni non profit è quindi, tra l'altro, fondamentale:

- trasformare la propria sede in un luogo sociale che sia aperto e che possa venir frequentato e partecipare attivamente alle attività e nei «luoghi» della comunità anche quando queste non riguardano direttamente la causa sociale per la quale si opera. In tal modo si produce un radicamento nella realtà locale e si favoriscono i contatti di «prossimità»;
- selezionare gli individui e le aziende alle quali rivolgersi (segmentazione e profilazione del *target* della raccolta fondi) in funzione della prossimità alla causa, all'organizzazione e ai suoi membri;
- per le organizzazioni di piccole dimensioni, ma fortemente radicate, concentrarsi in prima istanza

Soluzioni operative**Prossimità, radicamento e dialogo**

Una donazione è prodotta e gestita meglio quando l'organizzazione opera verso una comunità nella quale è radicata, dove ha una posizione di **prossimità con il donatore** e quindi quando può dialogare con esso; il dialogo favorisce la **fedelizzazione** del donatore.

su comunità di persone e territori in cui la presenza dei propri membri è maggiore (*geo-marketing*);

- favorire la testimonianza diretta e la socializzazione tra donatori, volontari e beneficiari (ove possibile);
- usare le relazioni dirette per studiare il donatore stabilendo

forme di dialogo diretto e a distanza con esso tra le quali il coinvolgimento diretto nelle attività (che permette il massimo di scambio di *input* e *feedback*) per avere elementi di conoscenza necessari a progettare meglio l'azione di scambio;

- organizzare differenti modalità e canali di comunicazione diretta e a due vie con i donatori sfruttando anche l'opportunità offerta da *internet* di mettere in collegamento i donatori con i beneficiari.

La donazione come forma dell'azione sociale degli individui

La donazione, nel tempo, ha assunto significati sociali di volta in volta differenti in relazione alla cultura e alle condizioni della comunità nella quale essa è stata sollecitata ed effettuata. Sicuramente nelle origini del *fund raising* il senso principale dato alla donazione è quello di un «pezzo» di ricchezza di cui le persone benestanti (grazie alla condivisione di valori quali quello della solidarietà o della carità, ecc.) si privano a favore di qualcuno che ha bisogno e che è il beneficiario dell'azione di una organizzazione sociale (che in genere fa la richiesta di fondi).

Presupposto di questa concezione è che vi sia ricchezza, ossia un *surplus* di risorse rispetto al fabbisogno di una persona. In assenza di tale condizione la donazione non avviene.

Questa concezione portava automaticamente a creare una divisione degli esseri umani in due categorie: chi si impegna in attività sociali e di volontariato e chi, invece, non potendo o non volendo impegnarsi, manifesta un consenso concreto donando risorse affinché altri facciano quello che si ritiene giusto fare. Insomma: la donazione come un «sosti-

tuto» dell'azione sociale⁴. Attorno a questa interpretazione della donazione si è sviluppato nel tempo una regola d'oro del *fund raising*: «non chiedere soldi ai volontari (gli attivisti), non chiedere attivismo e impegno ai donatori». L'indebolimento della concezione della ricchezza come condizione della donazione porta con sé l'indebolimento anche di questa teoria. Sono sempre di più infatti i donatori di grandi e piccole organizzazioni che, dietro una richiesta, si attivano come vol-

ontari nelle attività della organizzazione o, meglio ancora, come raccoglitori di fondi. Quindi mentre nel vecchio paradigma della filantropia il donatore è un soggetto passivo di un processo filantropico in cui egli mette le risorse, i destinatari beneficiano e le organizzazioni producono l'azione collettiva, una più moderna concezione vede nella donazione uno scambio di natura economica che avviene in un continuum di scambi sociali, comportamenti, convincimenti, relazioni e conoscenze che riguardano una logica di azione sociale degli individui⁵.

La propensione degli individui all'azione sociale è un fatto costitutivo dell'essere umano moderno e non solo una moda o un comportamento figlio di una cultura politica. Essa è tutt'altro che in crisi. Piuttosto sembrerebbero in crisi i luoghi tradizionali in cui questa veniva esercitata come i partiti, i sindacati, gli oratori, le case del popolo e l'associazionismo tradizionale. Vi è pertanto un patrimonio potenziale di azione sociale che oggi non viene speso dagli individui. Un patrimonio di cui il non profit può fruire anche e soprattutto per incrementare la propria capacità di reperire risorse.

Esistono quindi donatori che esprimono una voglia o un bisogno di azione sociale che seppure non può concretizzarsi (se non in minima parte) in assunzione di responsabilità direttive o di gestione dei servizi e delle attività di un'organizzazione, può diventare una risorsa spendibile per la raccolta fondi e per

Soluzioni operative

Azione sociale

La propensione degli individui all'azione sociale è un fatto costitutivo dell'essere umano; attualmente vi è un **patrimonio potenziale** di azione sociale che non viene speso dagli individui, di cui il **non profit** può **fruire** anche e soprattutto per incrementare la propria capacità di reperire risorse: ad esempio vi sono **donatori** che esprimono una voglia o un bisogno di azione sociale che seppure non può concretizzarsi (se non in minima parte) in **assunzione di responsabilità direttive** o di gestione dei servizi e delle attività di un'organizzazione, può diventare una **risorsa spendibile** per la **raccolta fondi** e per l'affermazione di una causa sociale sostenuta dalla organizzazione.

l'affermazione di una causa sociale sostenuta dalla organizzazione. Tale azione sociale può venir esercitata creando gruppi di appoggio o anche attivandosi individualmente presso altri potenziali donatori. Si tenga conto che l'azione di raccolta fondi svolta da un donatore che si attiva ha una possibilità di successo superiore alla media anche perché questo individuo potrà fruire dei vantaggi del suo radicamento nella comunità, dell'appartenenza a gruppi sociali e di quegli altri aspetti di cui

abbiamo parlato in questo articolo e in quelli apparsi nei numeri precedenti della Rivista⁶.

Alcuni esempi

Emergency

Emergency ha deciso di coinvolgere i propri sostenitori in una serie di incontri in cui è stato affrontato il tema dell'attivismo e della possibilità di impegnarsi in Italia per l'organizzazione.

La questione è stata accolta con entusiasmo e si è tradotta nella creazione di oltre 100 gruppi territoriali. L'organizzazione ha provveduto a fornire gli strumenti di attivismo sociale. Tra questo il *fund raising* ricopre un ruolo predominante. Il vantaggio che Emergency ha tratto da tale scelta strategica è dato dalla capacità di avviare campagne nazionali su tutto il territorio nazionale (da Cusano Milanino a

Note:

- 4 Secondo la definizione di Talcott Parsons, famoso sociologo che ha dedicato parte del suo lavoro allo studio della struttura dell'azione sociale, essa non è solo un semplice atto strumentale e funzionale ad ottenere un risultato, ma il frutto di una serie di norme sociali e comportamentali che regolano il rapporto tra individuo e società.
- 5 M. Coen Cagli, «Fund raising in tempo di crisi», relazione tenuta durante il Festival del *fund raising* 2009 (<http://fund-raising.it/area-riservata/documenti/pdf/fundraising-in-tempi-di-crisi.php>).
- 6 Cfr. A. Caracciolo e M. Coen Cagli, «L'importanza della "governance condivisa" nell'attività di raccolta fondi», in *Enti non profit* n. 10/2010, pag. 21, e M. Coen Cagli, «Le nuove frontiere del "fund raising"», *ivi* n. 8-9/2010, pag. 28.

Foggia) con una grande forza lavoro a disposizione. Anche la forza di persuasione e di aggregazione che è in grado di esercitare un attivista, che è radicato nella sua comunità locale, è notevolmente maggiore rispetto ad un *professional* che non ha legami con l'organizzazione (si pensi alle campagne *face to face* per aumentare la base donativa). Inoltre i gruppi di appoggio spesso hanno sedi locali aperte che favoriscono il radicamento di un'organizzazione (tramite i suoi *supporter*) nella comunità locale e che la rendono prossima ai potenziali donatori.

CCM

Il CCM, Comitato Collaborazione Medica, è un'organizzazione non governativa fondata nel 1968 a Torino da un gruppo di medici. Il CCM è un'organizzazione che conduce progetti di sviluppo in ambito sanitario intervenendo con un approccio integrato (acqua, alimentazione e opere di riabilitazione) dove la grave carenza di infrastrutture lo richiede. Le aree di intervento sono caratterizzate da scarsa copertura dei servizi sanitari e spesso da vulnerabilità ambientale o politica.

L'ONG piemontese ha attivi da molti anni 8 diversi gruppi di appoggio. Questi sono fondamentali nella realizzazione di iniziative a livello territoriale, dibattiti, convegni, mostre fotografiche e attività di educazione allo sviluppo ma anche nelle attività svolte nei Paesi grazie alle missioni. Questi gruppi da soli raccolgono oltre 400.000 euro. Questa cifra rappresenta circa il 15% delle risorse finanziarie dell'organizzazione ed il 90% di ciò che viene raccolto dai privati. Tale risultato è possibile perché i gruppi riescono a mettere in campo relazioni che l'organizzazione altrimenti non potrebbe vantare. Relazioni aziendali, istituzionali e umane che sono rafforzate dal rapporto fiduciario che esiste anche grazie al radicamento ed alla prossimità che possono vantare i diversi gruppi di appoggio.

Indicazioni operative

Per le organizzazioni che devono raccogliere fondi è quindi fondamentale:

- sviluppare programmi «attivisti», ovvero programmi che diano la possibilità ai donatori più fedeli di diventare attivisti nella propria comunità, even-

tualmente creando un gruppo di appoggio e diventandone l'animatore;

- raccogliere il maggior numero di informazioni sulla pratica di azione sociale che un determinato soggetto ha realizzato. Nella pratica si tratta di identificare e valutare le precedenti azioni che un soggetto ha fatto;
- predisporre una struttura all'interno dell'organizzazione che faciliti la nascita e la gestione dei gruppi di appoggio, dando indicazioni precise su attività che possono venir realizzate. In particolare le modalità e i contenuti, ma anche le regole e le limitazioni. Ciò è fondamentale visto che un gruppo di appoggio in un certo senso rappresenta l'organizzazione;
- individuare e mappare le differenti realtà che possono venir considerate come focolai di azione sociale che possano a propria volta essere ricettivi della nostra azione sociale. Spesso sono realtà che cercano una causa sociale cui legarsi;
- favorire nei donatori una esperienza diretta nei progetti realizzati. Tale esperienza fa in genere scaturire una voglia di attivarsi (azione sociale) che abbiamo visto si può tradurre nella creazione di un gruppo di appoggio;
- creare delle strutture che garantiscano assistenza ai gruppi e alle persone in un clima di fiducia. Ciò rafforza l'impressione di lavorare per un unico intento ed in una unica direzione. È fondamentale inoltre garantire la circolazione delle informazioni (in particolare le *best practices*) tra i diversi gruppi in maniera tale da far scattare meccanismi emulativi e competitivi, in un clima di ottimismo.