

“Accountability” e “budget” della raccolta fondi: come valutare costi e benefici

di Valerio Melandri*

La corretta elaborazione di un “budget” rappresenta un vero e proprio strumento di “management” per gestire l'intero processo di raccolta fondi e valutarne i risultati. L'importanza di considerare accuratamente il rapporto costi-benefici della “performance” della raccolta. Le schede delle donazioni e i criteri di autovalutazione dell'azienda non profit.

La richiesta di accountability per i risultati conseguiti dalle aziende non profit è in costante crescita. Quali benefici hanno apportato i servizi alle persone di pubblica utilità in relazione ai fondi spesi? In che modo i programmi delle organizzazioni artistiche e sanitarie si sono rivelati determinanti per la cultura e per il benessere psicofisico dei clienti/utenti? Quali benefici apportati dai servizi di pubblica utilità erogati sono quantificabili? I consigli di amministrazione e i segretari generali delle aziende non profit si sforzano di far fronte a queste problematiche, ma l'assenza di standard nazionali per la valutazione della performance delle organizzazioni del Terzo Settore continua a rappresentare un forte handicap. Vengono formulate molte affermazioni e opinioni sull'efficacia e sull'utilità delle organizzazioni del Terzo Settore, ma i dati quantificabili scarseggiano.

Valutazione della “performance”

In che modo l'azienda non profit ha utilizzato le donazioni ricevute dal pubblico per realizzare obiettivi strategici e operativi? Quali benefici misurabili è in grado di documentare? È in grado di quantificare il modo in cui i suoi programmi e servizi abbiano offerto un servizio diretto alla comunità di riferimento? La valutazione della performance in tutti questi settori è necessaria, ma non semplice. Inoltre, a fronte del sistema utilizzato dalle imprese profit, che si limitano a valutare i profitti guardando il risultato economico finale, nel Terzo Settore non esiste uno standard universalmente accettato per la quantificazione della performance.

La **figura 1** in questa pagina rappresenta uno strumento valutativo che il consiglio di amministrazione potrà utilizzare per quantificare il grado di raggiungimento della mission nella propria valutazione annuale. L'utilizzo dei più elevati standard di condotta in ogni attività quotidiana di un'azienda non profit è imprescindibile, in quanto in ultima analisi è la fiducia del pubblico e la sicurezza che le prestazioni dell'azienda non profit siano di ottima qualità a consentirle di operare con successo. In assenza di tale fiducia, sicurezza e impegno da parte di un pubblico che dona tempo, energie, talento e fondi, nessuna azienda non profit può sopravvivere a lungo.

Valutazione delle operazioni di "routine" e delle prestazioni del "management"

L'*accountability* non è più un *optional*: le persone vogliono sapere che cosa fa l'azienda non profit "con i loro soldi". I risultati vanno misurati e monitorati e occorre renderne pubbliche le conclusioni. Le organizzazioni del Terzo Settore devono inoltre andare al di là degli *standard* minimi di trasparenza, e devono essere disposte a rendere noti sia i dettagli operativi, sia le informazioni sensibili, come le decisioni in materia economica, in modo da mantenere l'impegno nei confronti della *mission* e della visione del futuro anche da parte di un pubblico scettico e talora cinico. La **figura 2** a pag. **JK** rappresenta uno strumento per valutare le operazioni di *routine* e le prestazioni del *management* di anno in anno. Se possibile, il pubblico vuole vedere risultati quantificabili e benefici misurabili. I rapporti economici rappresentano un'area di particolare interesse, essendo comunemente utilizzati per valutare la *performance* delle imprese profit. Devono quindi essere corretti nei minimi particolari, presentati chiaramente, di facile leggibilità, accurati e integralmente accessibili al pubblico. In sintesi, non deve esistere alcunché di privato in relazione ad un'organizzazione del Terzo Settore, neanche la condotta del consiglio di amministrazione, dei *manager*, dei donatori e del personale che opera a sostegno della *mission*, della visione del futuro e dei valori, la cui esistenza è finalizzata unicamente al bene pubblico.

[Inserire Figura 2 qui]

Eccellenza e trasparenza

A questo punto, si pone il dilemma principale: com'è possibile per un'azienda non profit quantificare e riferire in modo oggettivo i benefici apportati dai propri programmi e servizi di pubblica utilità? Per cominciare, deve operare alla luce del sole, con tutta la disponibilità a rendere pubbliche tutte le attività da essa intraprese, comprese le questioni di carattere economico. Deve eccellere nel proprio settore e servire con dedizione ognuna delle finalità definite dalla *mission*, la sua stessa ragione di esistenza. Contribuiscono a spiegare il suo credo e le sue intenzioni la visione del futuro e i valori da essa professati. Inoltre, l'azienda non profit deve impegnarsi a monitorare le proprie *performance*, valutando con frequenza la qualità di programmi e servizi, e deve relazionare sui propri risultati in modo equilibrato e regolare. I rapporti economici redatti regolarmente, per esempio le revisioni dei conti e i moduli compilati per la dichiarazione dei redditi, devono essere pubblici e occorre esibirne una copia su richiesta. Se si dispone di questa documentazione e la si gestisce in modo trasparente, il pubblico può prendere visione dei vari indicatori della situazione economica, valutare i benefici apportati dall'azienda non profit, e decidere in modo informato se continuare a donare. Viceversa, in assenza di una totale e completa trasparenza su questi ed altri risultati conseguiti, aumentano le probabilità che si insinuino dubbi, incertezze e sospetti, e si rischia pertanto che diminuiscano le donazioni.

Ma quali procedure deve adottare un'azienda non profit per dimostrare la sua affidabilità in relazione alle attività di raccolta fondi? Qual è il grado di efficacia dei suoi programmi di *fund raising* per quanto riguarda la richiesta di donazioni? Qual è il rapporto costo-beneficio all'interno del *budget* per il *fund raising*? Per cominciare a fornire delle risposte, occorre realizzare il *budget* per il *fund raising*, le schede riguardanti l'erogazione di donazioni e diverse modalità di valutazione dei risultati.

I tre principi che reggono il "budget"

Per cominciare, occorre attenersi a tre principi che riguardano il *budget*.

In primo luogo, le aziende non profit devono riconoscere che il programma di *fund raising* è una fonte di profitti e non l'ennesima fonte di costi. I donatori e i volontari contraggono un investimento ponderato quando offrono il loro sostegno, sia sotto forma di donazioni, sia sotto forma di servizi volontari, e si aspettano un rendimento in termini di benefici ricevuti sia dall'organizzazione stessa, sia dalla sua comunità di riferimento.

In secondo luogo, il *budget* per il *fund raising* deve basarsi sulla comprensione del fatto che ciascun programma, strumento e tecnica di raccolta fondi utilizzato rappresenta un investimento a se stante, che richiede un *budget* adeguato per la preparazione, la pianificazione, i materiali, la registrazione delle donazioni ricevute, i ringraziamenti ai donatori, la formazione e la valutazione, tenendo conto dei costi diretti sostenuti per eseguirlo. Pertanto, ogni strumento utilizzato presenta una cifra diversa per le spese dirette e le entrate ottenute, compresi i costi indiretti o supplementari, da misurarsi a fronte dei risultati conseguiti.

In terzo luogo, la redazione del *budget* riguarda sia la pianificazione, sia il *management*: il *budget* rappresenta infatti un piano economico finalizzato a realizzare attività specifiche legate a obiettivi strategici e operativi, ma è anche una funzione di *management* per quanto riguarda la supervisione e le schede compilate sui progressi ottenuti. Occorre valutare entrambi questi aspetti per dimostrare i successi conseguiti.

Le singole voci di “budget”

Le voci di *budget* di cui tenere conto per un programma di *fund raising* completo sono analoghe a quelle di una piccola azienda. Retribuzioni e incentivi possono rappresentare la metà del *budget*, con una vasta gamma di figure professionali, come mostra la **figura 3** a pag. **ZZ**. Il costo del lavoro va riferito a un piano del personale applicato a tutti i membri del personale retribuito. Le spese dirette fanno riferimento a svariate attività tradizionali, come evidenzia la **figura 4** a pag. **JJ**, a cui si possono aggiungere costi di consulenza o servizi acquistati esternamente. Le spese dirette vanno calcolate con la massima attenzione per stabilire come ciascuna voce (per esempio, forniture per l'ufficio, costi di stampa, *mailing* e affrancatura) sia allocata a ciascuna attività di *fund raising* utilizzata, senza dimenticare le necessarie funzioni di supporto. Il metodo consigliato per la redazione del *budget* consiste innanzitutto nel redigere un *budget* a se stante per ciascuna programma di *fund raising*, contenente le spese per il personale, le spese dirette e le stime relative alle spese indirette e costi aggiuntivi, da consolidarsi per dar luogo al *budget* del piano generale di *fund raising*. Ciascuna azienda non profit preparerà dei moduli per la redazione del *budget*: le medesime voci di spesa saranno infatti indicate sotto voci diverse da ciascuna azienda non profit, a seconda della strutturazione del sistema di contabilità delle uscite. Inoltre, questi stessi elementi devono essere conformi ai criteri previsti dai modelli per la dichiarazione dei redditi, un ulteriore passo necessario per aderire ai più elevati *standard* di trasparenza.

[Inserire Figura 3 qui]

[Inserire Figura 4 qui]

Il fund raising va visto, all'interno del budget dell'azienda non profit, come un investimento contrassegnato dall'aspettativa di un rendimento, di un "profitto" da intendersi come ricavo netto finalizzato a sostenere le spese operative per i programmi e servizi correnti. Le organizzazioni del Terzo Settore hanno a disposizione una serie di strumenti e tecniche di fund raising per suscitare l'interesse e il sostegno del pubblico, e tutti gli strumenti offrono livelli di efficacia ed efficienza diversi, funzionando in armonia gli uni con gli altri. Infine, il budget per il fund raising rappresenta uno strumento di management per monitorare la performance, misurare i risultati e gestire il processo di raccolta fondi. Ciascuna metodologia adottata va misurata a fronte dei risultati ottenuti, preferibilmente confrontandola con la performance conseguita negli anni precedenti utilizzando lo stesso strumento di fund raising. Valutare il risultato economico a fine anno (il totale dei costi a fronte del totale delle donazioni) sarebbe fuorviante rispetto alle attività di fund raising vere e proprie e alle loro singole performance. Per esempio, nella **figura 5**, il risultato finale dell'anno economico ammonta a 603.100 euro a partire da un budget di 131.115 euro (con un rapporto costo-beneficio di 22 centesimi per euro): questo dato lascerebbe presagire un risultato analogo per l'anno economico successivo. Tuttavia, all'interno di questa cifra complessiva di 603.100 euro si annoverano ben tre lasciti testamentari di 85.000 euro che difficilmente possono ripetersi. I fondi raccolti tramite gli altri strumenti di fund raising ammontano di fatto a 518.100 euro (con un rapporto costo-beneficio di 25 centesimi per euro), una cifra più fondata per redigere il budget e la pianificazione dei risultati per gli anni a venire. Infine, occorrono fino a tre anni per dimostrare l'efficacia e l'efficienza che ci si può attendere dalla maggioranza delle metodologie di fund raising. Questa analisi pluriennale della performance consente altresì di prevedere in modo affidabile i risultati futuri su cui l'azienda non profit può contare per soddisfare i propri obiettivi strategici e operativi in materia economica.

[Inserire Figura 5 qui]

Costi indiretti e spese supplementari

Infine, un programma di *fund raising* pienamente operativo si avvale di una vasta gamma di attività quotidiane che non producono alcun ricavo. Si tratta di funzioni di supporto che comprendono la pianificazione e la preparazione; l'inserimento dei dati negli archivi e la registrazione delle donazioni ottenute; la compilazione delle schede relative alle donazioni ricevute; la frequenza alle sedute del consiglio di amministrazione e alle riunioni delle commissioni di volontari; la formazione del personale retribuito; la redazione stessa del *budget*; la partecipazione ad attività, gruppi di ringraziamento ed eventi speciali; infine, la valutazione dei risultati. Tutte queste voci comportano costi indiretti e spese supplementari, anch'essi da allocare a ciascun singolo programma che concorre al piano generale di *fund raising*.

Costi diretti e del personale

Viceversa, i costi diretti, per esempio la stampa, l'affrancatura, i generi alimentari, le attività di svago, l'affitto delle attrezzature e le forniture telefoniche e per Internet rappresentano voci di *budget* ben precise, ma non sono semplici da allocare alle relative attività di *fund raising*. Anche altre voci di *budget*, come il costo del lavoro (salari e incentivi), il riscaldamento, l'elettricità e l'affitto non sono facili da distribuire tra i vari programmi attivi. Inoltre, allocare le spese per i salari e i benefici per il personale retribuito alle singole attività di *fund raising* richiede in primo luogo un'analisi dei tempi: verificando l'orario di lavoro di ciascun membro del personale e le ore impiegate da ognuno, ogni giorno, per le funzioni di supporto, nonché per i programmi di sollecitazione dei donatori, è possibile assegnare cifre realistiche a ciascuna attività compresa all'interno del *budget*. Alcuni *manager* del *fund raising*, tuttavia, sono restii a compiere questo tipo di valutazione sull'orario di lavoro del personale ("non rende"), ma si tratta di un'operazione necessaria per comprendere in modo adeguato la corrispondenza tra il lavoro svolto dal personale, *budget* e attività di *fund raising* in corso. L'attribuzione delle spese, dirette, indirette e supplementari, al relativo strumento di *fund raising* rappresenta l'unico modo per arrivare a compiere una valutazione accurata costo-beneficio per quanto riguarda la performance del *fund raising*.

Redazione delle schede sulle donazioni

La chiave per realizzare schede utili sui risultati del *fund raising* consiste in una preparazione accurata. Occorre cominciare inserendo i dati precisi nel momento stesso in cui si ricevono donazioni, segnalando informazioni come le metodologie utilizzate per sollecitare la donazione (e sul *fundraiser*, se possibile), il nome del donatore, l'ammontare, la data e la finalità o l'utilizzo richiesti dal donatore per i fondi. Tali schede sulle donazioni vanno compilate non solo per mostrare i risultati di ciascuna sollecitazione compiuta, ma anche per illustrare il rendimento di ciascuno strumento di *fund raising* nell'anno corrente, a fronte degli anni passati, il suo ruolo nel raggiungimento del fabbisogno, il modo in cui sono state utilizzate le risorse previste dal *budget* e le relative valutazioni costo-beneficio.

Si consiglia di redigere tre tipi di schede per raccogliere i dettagli necessari ad illustrare tali risultati. La **figura 6** a pag. **VV** evidenzia le fonti delle donazioni, non meno importanti del numero di

donatori appartenenti a ciascun gruppo. L'ammontare della donazione media rappresenta un ottimo criterio per comprendere l'efficacia delle sollecitazioni rivolte a ciascun segmento di pubblico, nonché un metodo per misurare la fiducia del donatore nei confronti dell'azienda non profit.

[Inserire Figura 6 qui]

La **figura 7** a pag. **XX** fa riferimento alle finalità o agli utilizzi che i donatori specificano in relazione alle loro donazioni, che vanno conciliati con gli obiettivi strategici impostati per i servizi e programmi prioritari. L'ammontare della donazione media definisce il livello di convinzione, ossia quanti fondi sono stati donati in relazione alle opzioni di destinazione delle donazioni offerte nel messaggio di *fund raising*; segnala altresì i potenziali interessi futuri nei confronti dei medesimi argomenti, qualora sorgesse la necessità di realizzare un'ulteriore azione di *fund raising* per finalità analoghe.

[Inserire Figura 7 qui]

La **figura 8** a pag. **WW** evidenzia ciascuno strumento di *fund raising* utilizzato, sempre calcolando il numero delle donazioni, il ricavo derivante dalle donazioni e l'ammontare della donazione media, suddiviso per strumento di *fund raising*, che fungono da indicatori primari dell'efficacia di ciascuna metodologia per quanto riguarda sia la funzionalità, sia la capacità di raccogliere i fondi necessari.

[Inserire Figura 8 qui]

Calcolo della redditività dell'attività di raccolta fondi

Una volta redatte queste tre schede fondamentali, occorre inserirle nel quadro del budget complessivo per terminare l'opera (cfr. **figura 9** a pag. **ZY**). Il budget originariamente approvato e le spese effettivamente sostenute possono ora essere raffrontati al ricavo ottenuto dalle donazioni per ogni singolo strumento di fund raising, ottenendo in tal modo il costo per euro raccolto per ciascuno strumento di fund raising. In questa **figura**, il risulta economico finale mostra che per un ammontare di 603.100 euro, corrispondente alle donazioni ricevute, le spese reali ammontano a 79.800 euro in costi diretti (costo del lavoro) e 51.315 euro in costi indiretti e aggiuntivi (costi non collegati al personale), per un totale di 131.115 euro, ossia con un ricavo netto di 471.985 euro. Da questi dati è possibile evincere un rapporto costo-beneficio di 22 centesimi per ogni euro raccolto, a cui occorre aggiungere un rendimento del 360 per cento in 12 mesi, un risultato davvero sorprendente. Presentare e illustrare questi risultati può essere di aiuto al consiglio di amministrazione, al segretario generale, ai donatori e ai volontari per comprendere la "redditività" derivante da attività di fund raising ben gestite, oltre a rivelare la performance di ciascuno strumento di fund raising utilizzato. Al momento di redigere il budget per l'anno successivo, di calcolare il ricavo previsto e le relative uscite, questo quadro riassuntivo si rivelerà indubbiamente uno strumento di grandissima utilità.

[inserire figura 9 qui]

Revisione triennale

Per rendersi conto del proprio grado di *accountability* nel *fund raising*, le aziende non profit devono rivedere i propri risultati per un periodo almeno triennale. Tale attività si rivela essenziale anche per prevedere con affidabilità i risultati degli anni futuri, aiutando l'azienda non profit a stabilire gli *standard* per le prestazioni da attendersi da tutte le proprie attività di *fund raising*. Le aziende non profit presentano ciascuna una propria fisionomia distintiva, anche all'interno della medesima area di intervento. Per esempio, la *performance* del *fund raising* svolto in un ufficio di cinque persone presso una scuola privata di 1200 allievi in una città di provincia non può reggere il paragone con un ufficio *fund raising* composto da decine di persone presso una famosa università. Esistono linee guida su cui basarsi per i costi del *fund raising*, suddivise per tipo di attività (cfr. la **figura 10** a pag. **KK**): tali indicatori della *performance* sono applicabili dopo tre o più anni di lavoro continuativo, e le aziende non profit possono avvalersene per monitorare la *performance* di ciascuno strumento di *fund raising*, utilizzandoli come un "regolo" in grado di misurare l'efficacia delle loro attività di raccolta fondi.

[Inserire Figura 10 qui]

Indice della "performance" in nove punti

Un'analisi più approfondita può essere svolta applicando a ciascuna attività di *fund raising* l'indice della *performance* in nove punti (figura 11 a pag. JK): questo strumento di misurazione applica i vari indicatori della *performance* a ciascuno strumento di *fund raising* utilizzato. Per esempio, il *mailing* finalizzato all'acquisizione di nuovi donatori serve appunto ad aggiungere nuovi donatori alle fila dell'azienda non profit: gli indicatori fondamentali saranno quindi dati dal numero dei donatori che hanno risposto (espresso in percentuale) e dall'ammontare medio delle donazioni ricevute. Se il tasso di risposta è inferiore allo 0,5 per cento e la donazione media ammonta a meno di 25 euro, il programma in questione non funziona bene e richiede quindi la massima attenzione per raggiungere il successo: l'indirizzario potrebbe non essere adeguato, l'ammontare richiesto per le donazioni potrebbe non essere chiaro, l'azienda non profit potrebbe non essere abbastanza nota o popolare, oppure il messaggio sulla finalità o sull'utilizzo dei fondi per scopi di pubblica utilità potrebbe non essere abbastanza stimolante.

Per quanto riguarda il *mailing* finalizzato al rinnovo delle donazioni, gli indicatori fondamentali sono ancora una volta il tasso di risposta (ossia quanti donatori si è riusciti a mantenere) e l'ammontare medio delle donazioni, ma occorre tenere conto anche dei donatori che hanno erogato donazioni superiori per qualità o quantità. In questo caso, se il tasso di risposta si attesta oltre il 50 per cento e l'ammontare medio delle donazioni è aumentato in quanto il 10 per cento dei donatori ha elargito una somma superiore, significa che il programma funziona al meglio. Non va quindi dimenticato che il *mailing* per l'acquisizione di nuovi donatori e il *mailing* per il rinnovo delle donazioni funzionano in modo diverso. Un altro esempio illuminante è dato dagli eventi speciali: l'indicatore fondamentale per poter considerare un evento economicamente riuscito si ottiene verificando se è stato raggiunto un rapporto costo-beneficio di 50 centesimi in spese dirette per ogni euro raccolto. Qualora l'evento speciale fosse responsabile di tutte le spese indirette e aggiuntive che figurano nel *budget* (ore di volontariato; salari e incentivi del personale retribuito; costi sostenuti per le riunioni delle commissioni; telefonate; registrazione delle donazioni; posti a sedere per gli ospiti; pianificazione del programma eccetera), esso rischierebbe di non apportare alcun ricavo all'azienda non profit, considerando tutto il lavoro richiesto per il suo successo.

[Inserire Figura 11 qui]

Misurazione della crescita delle donazioni

Lo strumento finale a cui ricorrere per valutare la *performance* del *fund raising* consiste nel misurare la crescita delle donazioni. Il *fund raising* infatti è un'attività che si propone quale obiettivo prioritario la crescita dell'azienda non profit che lo realizza. Se si dispone di un solido caso da proporre per il *fund raising*, di un *budget* ben studiato e di un personale volontario e retribuito competente e disposto a impegnarsi a fondo, ogni programma dovrebbe rivelarsi in grado di far aumentare il numero dei donatori, l'ammontare della donazione media e il ricavo netto anno dopo anno. Dovrebbe altresì determinare un aumento del tasso di risposta alle sollecitazioni a donare e una riduzione del costo medio per donazione, facendo aumentare il rendimento. La **figura 12** a pag. **HH** illustra la crescita cumulativa realizzata in tre anni sia per numero di donatori sia in percentuale, con una crescita cumulativa del 31 per cento, un dato assai soddisfacente. Altrettanto sorprendente è la crescita del 30 per cento nel ricavo netto, con una riduzione del costo medio per donazione del 15 per cento e una diminuzione dell'11 per cento nel costo del *fund raising*. Queste cifre rappresentano un'analisi esauriente del "risultato finale" conseguito da un programma di *fund raising*, con un rendimento del 333 per cento in un anno, un dato davvero stupefacente. Quale altra attività, se non il *fund raising*, sarebbe in grado di conseguire risultati ("profitti") così positivi all'interno di un'organizzazione del Terzo Settore?

[Inserire Figura 12]

Criteri di autovalutazione

Per dimostrare di dare valore aggiunto alla comunità, un'azienda non profit deve autovalutarsi al di là dei propri successi nel *fund raising*, utilizzando svariati criteri in relazione a una valutazione delle esigenze comunitarie. Tra questi figurano i seguenti parametri quantificabili: migliorare la *performance* dei programmi e dei servizi correnti con una maggiore qualità e un maggior numero di partecipanti; calcolare e comunicare i benefici misurabili al personale retribuito, ai volontari, ai donatori, al pubblico; individuare le eventuali possibilità di erogare programmi e servizi più efficienti con strategie definite da implementare in modo più ampio; elaborare nuove strategie per rispondere ai mutamenti in corso all'interno della comunità di riferimento; sostanziare i valori interni restituendo alla comunità i programmi da essa finanziati; definire il progresso secondo criteri come l'incremento dei servizi volontari, del numero dei donatori e delle donazioni ricevute.

Lo sforzo di identificazione di questi elementi (o di un'altra serie di criteri) e l'impegno dell'azienda non profit ad attenervisi devono essere scrupolosi, devono ricevere l'approvazione del consiglio di amministrazione e del *management* e vanno assegnati ad un *team* composto da membri del personale retribuito e della comunità di riferimento. Tale *team* ha il compito di esaminare l'operato dell'azienda non profit e di avviare le metodologie di raccolta dati necessarie per ottenere informazioni essenziali che daranno origine a risultati misurabili. Occorre comprendere che lo scopo di tutto questo processo consiste nel dotare l'azienda non profit di un processo di misurazione dei propri risultati: non è collegato o funzionale a nessun programma specifico o *team* del personale retribuito e non sarà utilizzato per valutare la *performance* di singole persone, ma riflette un impegno concreto a dimostrare il raggiungimento della *mission* e la capacità, da parte dell'azienda non profit, di erogare programmi e servizi di qualità che vengono incontro ad esigenze reali.

In risposta a queste valutazioni, l'azienda non profit elabora dei piani strategici per definire programmi e servizi, nonché il *budget* richiesto per far fronte alle esigenze individuate. Vengono fissati gli obiettivi del *fund raising* per poi invitare il pubblico a contribuire a soddisfare le suddette esigenze che, attraverso la sollecitazione di donazioni ed altre attività di *fund raising*, vengono comunicate ad un vasto pubblico invitato a contribuire a realizzare gli obiettivi strategici dell'azienda non profit. La natura esatta delle comunicazioni intraprese con i potenziali donatori, che avvengono nel quadro dei programmi e dei servizi offerti dall'azienda non profit, risponderà anche all'esigenza, espressa dal pubblico, di sapere come saranno utilizzati i fondi per garantirne la massima efficacia. Inoltre, le persone hanno bisogno di conoscere nel modo più preciso possibile quale sia il nesso che collega l'ammontare richiesto per le donazioni con il valore dei servizi che verranno restituiti alla comunità. L'azienda non profit traduce in azione queste priorità amministrando in modo rigoroso le proprie risorse umane ed economiche per realizzare i programmi e i servizi stabiliti nel corso dell'anno economico. Alla fine dell'anno, si ottengono dei risultati misurabili di cui occorre rendere conto al pubblico, dimostrando i benefici quantificabili erogati alla comunità, e chiudendo così il cerchio dell'*accountability*. A questo punto, grazie allo sforzo profuso, l'azienda non profit è pronta a rispondere ai seguenti interrogativi riguardanti i benefici erogati alla comunità: ha dato un contributo determinante al benessere della comunità?; i risultati possono essere misurati in relazione alla *mission* attraverso l'erogazione di programmi e servizi?; sta determinando un cambiamento all'interno della comunità di riferimento e della sua specifica area di intervento?; sta offrendo un beneficio diretto alla comunità di riferimento?; ha migliorato la qualità della vita della comunità di riferimento?; può dimostrare qualitativamente e quantitativamente di aver offerto un contributo determinante?; fino a che punto realizza tutti questi obiettivi alla luce dei fondi che riceve?

All'apparenza, sono quesiti complessi: tuttavia, si tratta di argomenti abordabili nel campo della misurazione della *performance*.

Considerazioni conclusive

Le aziende non profit devono dimostrare di aver contribuito al miglioramento delle condizioni di vita di molte persone e collegare tali attività con la valutazione che la comunità stessa fa delle proprie esigenze, per dimostrare quali siano le aree in cui l'apporto delle aziende non profit le rende meritevoli di donazioni. Occorre poi far sì che il pubblico abbia la giusta percezione dell'affidabilità e dell'onestà dell'azienda non profit: in futuro, i livelli di *accountability* saranno passati ulteriormente al vaglio, e per questo le organizzazioni non devono mai smettere di concentrarsi su questo aspetto. Il verdetto finale spetta sempre ai volontari e ai donatori, i "migliori amici" di ogni organizzazione del Terzo Settore, che non esitano mai a segnalarne tutti i difetti e le mancanze, pur mantenendo un impegno risoluto in grado di apportare un costante miglioramento per il Terzo Settore.



** presidente Philanthropy Centro Studi
e professore presso la Facoltà di Economia di Forlì*