

# **I costituenti del "fund raising": come stimolarne il coinvolgimento nell'organizzazione non profit**

*di Valerio Melandri\**

**I c.d. costituenti sono le persone partecipanti alla vita dell'ente quali soci, donatori, volontari, simpatizzanti, che gravitano attorno al nucleo in cerchi concentrici più o meno vicini a seconda del proprio livello di coinvolgimento. Come costruire un gruppo di costituenti e tenerli legati all'organizzazione mediante efficienti relazioni di scambio, perché la soddisfazione dei primi vada di pari passo con il raggiungimento degli obiettivi della seconda.**

Come abbiamo visto nella "puntata" precedente<sup>1</sup>, il *fund raising* è anche un'operazione di *marketing*, o di scambio, che richiede solide conoscenze dei mercati potenziali, tra cui figurano i cosiddetti costituenti dell'organizzazione. Solo con queste conoscenze, l'organizzazione può comunicare efficacemente la propria rilevanza all'interno del mercato, nonché i benefici per i donatori derivanti dall'investire nel suo programma.

I mercati, costituenti compresi, sono importantissimi per l'organizzazione non profit, in quanto sono fonte di finanziamento, ma anche di nuovi volontari e simpatizzanti. I fattori ambientali che agiscono sui mercati da affrontare condizionano il successo e la capacità, da parte dell'organizzazione non profit, di far comprendere la sua *mission* e il messaggio che ha da diffondere. I migliori *manager* non profit comprendono che la capacità da parte dei mercati di accettare e investire nella *mission* è condizionata dalle forze che agiscono nell'ambiente, anch'esse in competizione per attirare l'attenzione dei costituenti.

## **Chi sono i costituenti?**

I costituenti sono i soci, i donatori (passati e presenti), i partecipanti (passati e presenti), i volontari, persone con interessi simili a quelli dell'organizzazione, e tutte le persone che sono o sono state coinvolte in qualche modo con l'organizzazione non profit. In genere si usa rappresentare in modo grafico il gruppo dei costituenti come una serie di cerchi concentrici. Tali cerchi rappresentano anche

l'organizzazione: al centro i costituenti che più partecipano nell'organizzazione (membri del consiglio di amministrazione, grandi donatori, personale retribuito), più lontano dal centro si trovano i costituenti meno coinvolti nell'organizzazione, come partecipanti attivi, membri o iscritti, partecipanti occasionali, persone che condividono gli interessi dell'organizzazione e rappresentano quindi potenziali membri, e, infine, tutto l'"universo" delle persone che è possibile raggiungere. I cerchi funzionano come atomi: il centro, o nucleo, tiene insieme l'organizzazione; i legami diventano più deboli man mano che ci si allontana dal nucleo. Chi è al centro ha il compito di far avvicinare chi è nei cerchi più esterni, in un costante dinamismo.

Alcune organizzazioni, come le scuole, le università e gli ospedali hanno un gruppo di "costituenti naturali", rappresentato dagli ex alunni e dagli ex pazienti, che conoscono l'organizzazione e sono facili da avvicinare. Le organizzazioni che si concentrano su comunità più ampie non hanno questo gruppo di "costituenti naturali" e devono quindi costruirselo a partire dalla comunità. Ma attenzione: non è sufficiente individuare un gruppo di costituenti: per essere pronti al *fund raising*, i costituenti devono anche essere molto bene informati.

## **La molteplicità di ruoli del costituente**

Per costruire una base di costituenti, un'organizzazione deve capire che il vero costituente è una persona con molti "ruoli" che competono tra loro per ottenere il suo tempo e la sua attenzione. Questa "ruota dei ruoli" comprende la famiglia, la professione o lavoro, la religione, le relazioni sociali, altre organizzazioni a sfondo umanitario o civico, e il divertimento. Questi "ruoli" sono anche fonte di potenziali ulteriori collegamenti con l'organizzazione: coltivare rapporti anche con le persone legate ai singoli costituenti aumenta la solidità dei rapporti con l'organizzazione. L'obiettivo strategico è far passare il costituente da semplice conoscente a pienamente conscio dell'organizzazione, facendolo arrivare all'impegno attivo. Questo passaggio dipende dalla capacità da parte dell'organizzazione di attrarre l'attenzione, di fornire opportunità stimolanti, e di aiutare il costituente a raggiungere traguardi personali, professionali e sociali tramite il coinvolgimento nell'organizzazione.

## **Costruzione di un gruppo di costituenti**

Anche laddove esista un gruppo di costituenti naturali, occorre "costruirlo", nel senso di creare collegamenti, stimolare l'interesse e il coinvolgimento. I costituenti sono gruppi fluidi: ogni anno, fino al 20 per cento dei costituenti può essere recuperato o perso. Secondo il principio dello scambio, le organizzazioni offrono opportunità ai costituenti per partecipare e investire in realtà che ampliano ed estendono i propri interessi e valori. Per costruire un gruppo di costituenti, è essenziale scoprire quali sono i valori che determinano la loro motivazione. I costituenti, siano essi volontari o donatori, hanno il bisogno e il desiderio di sentirsi parte degli obiettivi operativi e dei valori dell'organizzazione, anche qualora non siano formalmente iscritti. La costruzione di un gruppo di costituenti può basarsi su fattori

emotivi, geografici, professionali, sociali, o altri tipi di "vicinanza" che la persona senta nei confronti dell'organizzazione. I costituenti si identificano e si qualificano in virtù del loro collegamento con l'organizzazione, dell'interesse per la buona causa e della loro capacità di donare.

Le attività volte a mantenere i costituenti, così come le tecniche di *marketing*, devono basarsi su una conoscenza sempre crescente dei collegamenti e degli interessi delle persone coinvolte. La *mission* è un valido strumento per coinvolgere i costituenti e intensificare le loro relazioni con l'organizzazione.

### **Mantenere i costituenti**

Una volta identificati e portati i costituenti nei cerchi del modello dei costituenti più vicini al nucleo, occorre valutare e rivalutare i loro bisogni e interessi. Ringraziare i donatori e cercarne sempre dei nuovi è essenziale per mantenere i propri costituenti. Le organizzazioni devono creare un ambiente che stimoli e accolga un sincero *feedback* da parte dei costituenti, per poi usarlo come base per le azioni da intraprendere.

### **L'importanza dell'ambiente in cui l'organizzazione agisce**

Non è possibile valutare le potenzialità dei costituenti senza determinare i valori in gioco nell'ambiente in cui l'organizzazione agisce, per esempio, le forze di mercato. I *trend* che si riscontrano nell'ambiente devono essere costantemente tenuti in considerazione, per quanto attiene sia al singolo costituente, sia alla globalità dei costituenti.

L'ambiente è costituito da tutti i fattori sociali, politici, economici, etnici e geografici che riguardano i costituenti. La concorrenza è un fattore ambientale di primo piano. Le altre organizzazioni concorrono per accaparrarsi gli stessi costituenti; vi sono interessi estranei a quelli della "ruota dei ruoli" che intaccano il quantitativo di tempo e denaro che una singola persona dedicherà all'organizzazione. Nella nostra società, i rapidi cambiamenti sono un ulteriore elemento ambientale centrale da considerare e a cui reagire.

I mutamenti demografici più significativi incidono, sia favorevolmente, sia sfavorevolmente, sulla capacità dell'organizzazione di attrarre volontari e donatori. Tra questi occorre segnalare: l'aumento di donne imprenditrici, di famiglie monoparentali, di coppie con doppio reddito ma senza figli, l'invecchiamento della generazione del *baby boom* e l'ingresso nel mondo adulto di quella successiva, nonché l'aumento delle minoranze etniche.

Ci sono più volontari oggi che tre anni fa. Poiché il volontariato incide sulla donazione, si tratta di un *trend* favorevole. La crescita economica dell'ultimo decennio ha creato nuova ricchezza per diverse persone. Nei prossimi trent'anni, una parte di questa ricchezza accumulata andrà alle organizzazioni non profit. L'aumento dell'utilizzo di Internet da maggiore visibilità alle organizzazioni non profit, offrendo anche un'ulteriore strategia di *fund raising*. Il ruolo più importante di Internet è che ha reso più facile informare il pubblico sull'operato delle organizzazioni non profit.

L'atteggiamento della maggioranza nei confronti delle donazioni lascia trasparire l'idea secondo cui le organizzazioni non profit sono oneste, etiche e rivestono un importante ruolo di sostegno su questioni fondamentali. Grazie in larga parte alla *new economy*, alla diffusione del lavoro autonomo e alla flessibilità oraria, molte persone hanno più tempo libero a loro disposizione e possono decidere di occuparlo nel settore non profit come secondo lavoro, oppure per ottenere una gratificazione personale.

Dagli anni Settanta ad oggi si è assistito a sostanziali cambiamenti economici e politici che influenzano l'ambiente. Tra questi: diminuzione dei finanziamenti statali, cambiamento delle normative tributarie, aumento nel tasso di povertà e nel numero dei senza casa, mutamenti nella professione del *fundraiser* (miglioramento degli *standard* professionali; aumento dei professionisti; questioni di affidabilità come i costi del *fund raising*). Maggiore accortezza da parte dei donatori, siano essi individui, imprese o fondazioni: la valutazione delle richieste di donazioni e della stabilità dell'organizzazione viene effettuata con parametri più accurati.

La distinzione tra organizzazioni pubbliche e profit diviene sempre più sfumata, con un aumento delle *partnership*.

Il pur limitato *baby boom* degli ultimi anni avrà un effetto sia sulla demografia, sia sul *marketing*: i neogenitori sono più maturi di una volta, più ricchi, tendono a spostarsi dai centri urbani e ad adottare per la prima volta uno stile di vita meno frenetico.

## **Costituenti e ambienti: aspetti di interesse per il "fundraiser"**

Non si può mettere in atto un'operazione di *marketing* per la propria organizzazione senza una buona conoscenza sia del mercato, sia dell'organizzazione stessa. È necessario intraprendere ricerche per apprendere il più possibile sia sul mercato, sia sull'organizzazione. Le informazioni devono essere costantemente aggiornate. Il documento "buona causa" non può essere approvato in assenza di conoscenze sull'ambiente e sui costituenti. Una buona padronanza delle tecniche per costruire e mantenere i costituenti in un ambiente in costante mutamento rappresenta un'abilità essenziale per preparare l'organizzazione non profit al *fund raising*.

La segmentazione del mercato è necessaria per individuare correttamente i costituenti. L'energia dei costituenti alimenta l'organizzazione e parte dal centro irradiandosi verso l'esterno. Pertanto, maggiore è la vicinanza di un segmento di mercato al centro, più intenso sarà il suo legame con l'organizzazione non profit. L'individuazione e la comprensione dei ruoli dei singoli costituenti rappresentano la chiave per scoprire come sviluppare e mantenere la relazione di scambio. L'obiettivo della costruzione della relazione di scambio nel *fund raising* risiede nell'individuazione di punti di contatto tra la *mission*, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (misurabili) dell'organizzazione non profit, e i desideri e bisogni dei donatori potenziali e reali.

## **Relazioni dell'organizzazione non profit con i propri costituenti**

L'organizzazione non profit "apatica" non misura le esigenze, le percezioni, le preferenze e le soddisfazioni dei costituenti. Questo atteggiamento complica gli *input* e il *feedback* tra costituenti e organizzazione non profit. L'organizzazione non profit mediamente ricettiva: è interessata alle esigenze, alle percezioni alle preferenze e alle soddisfazioni dei costituenti. Favorisce gli *input* e il *feedback*.

L'organizzazione non profit molto ricettiva è molto interessata ai costituenti ed esprime questo interesse creando modalità sistematiche di *input/feedback*. Tiene conto delle informazioni così ottenute e si attiva quando necessario. Risponde ai costituenti in relazione alle valutazioni e alle azioni intraprese.

L'organizzazione non profit totalmente ricettiva segue lo stesso schema adottato dall'organizzazione non profit molto ricettiva, ma ammette i costituenti quali membri con diritto di voto. Permette così loro di decidere il percorso dell'organizzazione non profit.

Per lanciare un'organizzazione non profit nel mercato, ci si deve concentrare sulle esigenze dei costituenti. Se si soddisfano le loro esigenze, i costituenti si ritrovano soddisfatti e gli obiettivi strategici dell'organizzazione sono raggiunti. ■

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

<sup>1</sup> Cfr. Valerio Melandri, «Il controllo sull'attività di "fund raising": una proposta di regolamentazione», in *Terzo Settore* n. 10/20031, pag. 30.