

Donazioni al non profit: strategie per sollecitare le imprese

di Valerio Melandri*

Una delle motivazioni profonde e determinanti per cui le imprese sostengono le organizzazioni del Terzo Settore consiste nel sostenere economicamente l'iniziativa privata a favore del benessere pubblico. La logica per cui "più ricca è la comunità, maggiori saranno gli affari" è spesso citata per spiegare le dinamiche alla base delle donazioni erogate dalle imprese al non profit. La situazione è tuttavia molto più articolata: per spingere a donare occorre che il non profit abbia una strategia precisa e le idee chiare sulla propria identità e su quella dei propri interlocutori.

Nel XXI secolo, le imprese *profit* e le organizzazioni del Terzo Settore, nelle relazioni che intrecceranno, si troveranno davanti a diverse problematiche di rilievo, tra cui figurerà una particolare attenzione per le interazioni che recano beneficio sia alla impresa *profit* sia all'organizzazione del Terzo Settore. In questo contesto, l'imperativo ripetuto da Hank Rosso anni fa è persuasivo soprattutto in relazione al rapporto imprese profit-Terzo Settore, «quando si accetta una donazione, è urgente per l'azienda non profit ringraziare il donatore in una forma diversa da quella materiale». Molte imprese donano alle aziende non profit attraverso svariate modalità. Alcune agiscono seguendo programmi bene organizzati, con linee guida elaborate e procedure specifiche; altre seguono per-

corsi meno formali. La donazione d'impresa riveste un ruolo importante nel programma generale di *fund raising*, contribuendo ad aprire le porte all'impegno e alla consapevolezza da parte della comunità.

Le donazioni d'impresa: una scelta strategica

Se si analizza il *trend* delle donazioni d'impresa, come attestato dall'ente statunitense *Conference Board*, la donazione d'impresa svolta in modo tradizionale è sempre più sostituita da investimenti strategici e misurabili. Dunque sempre più difficilmente le imprese fanno donazioni per scopi generici, bensì per problemi specifici.

Le donazioni devono anche essere in linea con gli interessi dell'impresa nel senso di "dare lustro" all'immagine aziendale (talora infatti vengono utilizzate per alleviare gli effetti negativi della ristrutturazione aziendale e per innalzare il morale dei dipendenti). I criteri di scelta delle imprese sono relativi particolarmente alla soluzione di specifici problemi in modo efficiente e le aziende non profit devono dare sempre di più prova di affidabilità e dunque di saper amministrare bene la donazione.

Le richieste alle imprese vengono valutate spesso da specifiche commissioni formate dal personale e da consulenti e l'accettazione di richieste di finanziamento non sollecitate si fa così sempre più rara.

Le motivazioni alla donazione d'impresa

Ci sono almeno sette buone motivazioni per cui le imprese donano:

1) *influenza individuale*: l'azienda non profit

deve essere attenta a riconoscere le persone che influenzeranno le decisioni dell'impresa in materia di donazioni;

- 2) *interesse d'impresa*: un'impresa può migliorare le proprie potenzialità lavorando sulle comunità in cui fa affari e/o sul benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie. Una buona immagine pubblica, il miglioramento o la stabilità del mercato e degli adeguati riconoscimenti rappresentano altrettante ragioni legittime per elargire una donazione d'impresa;
- 3) *senso civico*: alcune imprese sostengono le aziende non profit, perché credono in generale che le donazioni vadano promosse di per sé stesse;
- 4) *relazioni con i dipendenti*: le imprese sostengono svariati progetti che rappresentano gli interessi del loro personale;
- 5) *seguire l'esempio dato da realtà analoghe*: accade che un'impresa si presti per prima a sostenere una buona causa, magari durante una crisi come un allagamento, e altre imprese si sentano spinte a fare lo stesso;
- 6) *reazione agli atteggiamenti e all'influenza dei clienti*: sempre più spesso, i consumatori prendono le loro decisioni pensando alle attività di promozione e tutela della comunità in cui è coinvolta l'impresa, per esempio i consumatori tendono a premiare imprese che hanno la reputazione di aiutare la comunità;
- 7) *maggior enfasi sul buon nome dell'impresa*: donare o collaborare con un'azienda non profit di successo migliora nettamente l'immagine di un'impresa.

Perché le imprese profit non donano

I motivi alla base del "non dono" delle imprese stesse sono per lo più poco chiari ai *fundraiser* e a chi comunque si rivolge alle imprese per richiedere una donazione.

Appare quasi ovvio ribadire che le imprese non sono enti di beneficenza; ma esistono per fare profitti e che sia il fenomeno della globalizzazione sia dell'aumentata concorrenza richiama-

no maggiore attenzione al taglio dei costi e dunque vi è anche meno interesse per le esigenze della comunità.

Inoltre, la priorità rimane sempre quella di corrispondere agli azionisti i rendimenti a loro spettanti e perseguire l'interesse dell'impresa.

Se ci sono linee guida relative a come proporre una richiesta di donazione, è importante seguirle, in quanto le imprese stanziavano una somma per le donazioni all'interno del loro *budget*, e raramente la aumentano, per quanto buona possa essere la proposta dell'azienda non profit.

Per ultimo, ma non meno importante: la donazione d'impresa tende a rivolgersi ad aziende non profit "sicure", per le quali esiste un legame organizzazione-impresa. Le aziende non profit che non hanno questa caratteristica difficilmente riceveranno finanziamenti.

Come donano le aziende profit

Accanto alle donazioni in contanti vi sono forme più innovative di donazione come il cosiddetto "marketing della buona causa". In questo caso, una percentuale del prezzo del bene venduto dall'azienda profit viene devoluto in beneficenza all'azienda non profit in misura proporzionale al numero di pezzi venduti (che dovrebbe aumentare rispetto alla norma) ai clienti dell'impresa.

Altre imprese preferiscono le "donazioni in natura": un'impresa può non essere in grado di donare fondi per consentire a un'azienda non profit di acquistare un nuovo sistema informatico, ma può donare all'organizzazione un *hardware* o altre attrezzature informatiche che non sono più utilizzate dall'impresa. Una donazione di questo tipo può essere di pari valore rispetto a una in contanti. Allo stesso modo esiste la "donazione in servizi": un'analisi di *marketing* o una revisione contabile sono tipologie di servizi che un'impresa può donare a un'azienda non profit.

Ma anche il personale, le strutture, le collaborazioni o la consulenza possono essere oggetto di donazione: offrire i servizi dei propri dipendenti su base volontaria, dare in utilizzo spazi, presta-

re collaborazioni e consulenza gratuite nel campo delle tecnologie e comunicazioni sono alcuni modi con cui un'impresa può aiutare un'azienda non profit.

Come sviluppare relazioni tra imprese profit e non profit

Le imprese si aspettano che i dirigenti delle organizzazioni non profit siano preparati a intrattenere relazioni con loro, così come si aspettano che i loro venditori conoscano il mercato. I *fundraiser* devono dunque essere consapevoli del perché un certo tipo di mercato dovrebbe donare all'azienda non profit e di quali saranno le sue priorità.

In pratica, è necessario svolgere incontri "faccia a faccia" con i referenti delle imprese. Al momento dell'incontro si può coinvolgere anche un volontario che può trasmettere al donatore l'anima, il cuore del lavoro dell'azienda non profit. In sede di colloquio è preferibile essere brevi, riassumere succintamente la buona causa, corroborandola con "i fatti", accentuando gli aspetti positivi e citando i successi ottenuti.

Dopo il primo incontro si può far seguire una lettera o proposta formale di donazione e se l'impresa ha linee guida in questo senso vanno seguite precisamente.

Risulta fondamentale, nel caso ci sia un esito positivo della richiesta di donazione, invitare i rappresentanti dell'impresa a visitare l'azienda non profit. Comunque, anche nel caso in cui non si riesca a ricevere una donazione, è necessario scoprirne i motivi e inviare sempre una lettera per ringraziare dell'interessamento.

Per cercare imprese donatrici è necessario fare sempre un esame dell'azienda che si vorrà contattare ovvero individuare:

- *collegamenti*: individuare i collegamenti tra l'azienda non profit e i principali dirigenti, dipendenti, azionisti;
- *capacità*: raccogliere informazioni sulla capacità di donare dell'impresa e sulla sua storia in materia di donazioni;
- *interesse*: a chi o a che cosa sono state rivolte le scorse donazioni dell'azienda non

profit e ci sono indicazioni di un cambiamento di interessi?

Alcune società hanno costituito le fondazioni d'impresa per amministrare i loro programmi per le donazioni. Benché siano organizzate e gestite come entità separate, alla guida della maggioranza delle fondazioni private si ritrovano spesso i leader del mondo dell'impresa. È bene confrontare la composizione del consiglio di amministrazione della fondazione a fronte di quella della dirigenza dell'impresa e dei suoi azionisti. Nella maggior parte dei casi, le fondazioni private seguono linee guida e procedure specifiche e ben definite.

I modelli della donazione d'impresa

Sono stati individuati, nel tempo e con l'esperienza, cinque modelli⁽¹⁾ di comportamento delle imprese nel processo di donazione che possono risultare molto utili ai *fundraiser* per iniziare un programma di raccolta fondi dalle imprese.

Modello della produttività d'impresa

La donazione serve ad aiutare l'impresa ad accrescere i profitti e anche il settore donazioni di un'impresa deve dimostrare di contribuire al risultato economico finale. Le tipologie di donazione che rientrano in questo modello riguardano progetti che promuovono i prodotti dell'impresa, aumentano la motivazione del personale, fanno diminuire i costi d'impresa e ne migliorano l'immagine. In questo caso, le implicazioni per i *fundraiser* riguardano la necessità di formulare richieste per progetti che abbiano un impatto dimostrabile sulla produttività dell'impresa e di fornire agli addetti alle donazioni presso l'impresa argomentazioni e prove che i progetti contribuiranno al risultato economico finale.

Modello etico/altruista

È in questo caso i leader dell'impresa sono convinti che sia loro dovere di cittadini contribuire ai bisogni

della società e i programmi per le donazioni d'impresa devono identificare le priorità della comunità, sensibilizzando i leader nei confronti dei bisogni. Le tipologie di donazione che rientrano in questo modello riguardano progetti che mirano ai principali bisogni della comunità, incontrano le preferenze dei leader dell'impresa in quanto persone e cittadini, e coinvolgono i dipendenti dell'impresa in questioni che interessano l'intera comunità. Le implicazioni per i *fundraiser* riguardano la necessità di spiegare come la buona causa andrà a vantaggio della comunità, e di coinvolgere i leader dell'impresa nei progetti.

Modello politico (versione esterna)

In questo modello le imprese utilizzano le donazioni per costruire relazioni che promuovano i poteri dell'impresa e riducano i vincoli provenienti dallo Stato. I programmi per le donazioni d'impresa servono dunque per tenere collegamenti con gli alleati dell'impresa all'interno della comunità. Le tipologie di donazione che rientrano in questo modello riguardano progetti che sostituiscono l'iniziativa statale, costruendo relazioni più strette tra le imprese e le aziende non profit, nonché programmi che rappresentano le imprese come particolarmente dotate di senso civico (per esempio, progetti ambientali o di promozione delle arti). Le implicazioni per i *fundraiser* riguardano la necessità di coltivare relazioni durature con i leader e gli addetti alle donazioni delle imprese, di dare credito alle imprese per i benefici arrecati alla comunità e di favorire progetti che abbiano significativi vantaggi in settori di pubblica utilità.

Modello politico (versione interna)

Qui l'addetto alle donazioni in un'impresa è visto come un attore che si muove tra dinamiche imprenditoriali di ampia portata, dove i vari settori dell'impresa cercano di costruire alleanze e mettere in mostra i propri pregi. Il programma per le donazioni d'impresa deve perciò costruire alleanze in settori quali il *marketing*, le risorse umane e le pubbliche relazioni nei confronti dei quali le donazioni possono rivelarsi utili. Le tipologie di do-

nazione che rientrano in questo modello sono gli *sponsor*, il *marketing* della buona causa, il volontariato da parte dei dipendenti dell'impresa, programmi di istruzione e servizi sociali per i dipendenti. Le implicazioni per i *fundraiser* riguardano la necessità di lavorare con diversi reparti dell'impresa, di mettere in luce la rilevanza dei programmi e di elaborare progetti che vengano incontro alle esigenze dell'impresa, nonché di documentare o descrivere il modo in cui le iniziative aumenteranno l'efficacia del reparto interessato.

Il modello degli azionisti

L'impresa è un'entità complessa che risponde alle pressioni di svariati gruppi fondamentali: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, comunità, organi dello Stato. Gestire l'impresa significa dunque anche "gestirne" gli azionisti e i programmi per le donazioni d'impresa devono perciò rappresentare gli azionisti. Le tipologie di donazione che rientrano in questo modello sono le agevolazioni a favore dei dipendenti o i progetti di volontariato, i progetti ambientali o educativi, i progetti che vanno a vantaggio dei consumatori dei prodotti dell'impresa. Le implicazioni per i *fundraiser* riguardano la necessità di individuare i gruppi fondamentali di azionisti e i loro interessi, di mostrare come i progetti possono migliorare le relazioni tra l'impresa e specifici gruppi di azionisti, di caratterizzare l'organizzazione che cerca una donazione come un "azionista" della comunità, sostenuta dai programmi per la donazione d'impresa.

Ciascun modello contribuisce a far comprendere nel suo insieme la donazione d'impresa, che conosce attualmente un periodo di transizione e si divide tra i vari modelli appena esposti. Il modello della produttività d'impresa, con le sue implicazioni in materia di donazione strategica finalizzata al risultato economico finale, sembra attualmente in crescita.

Considerazioni conclusive

Sempre più i donatori si mostrano attenti alla valutazione delle aziende non profit, ma l'analisi realiz-

zata dalle imprese si rivela essere la più intensa. Il successo dell'azienda non profit nel guadagnarsi e mantenere donazioni da parte delle imprese può essere agevolato dalle seguenti azioni:

- individuare i leader d'impresa la cui opinione conta di più;
- presentare la propria buona causa a questi leader;
- dimostrare l'efficacia della propria azienda non profit;
- sensibilizzare i leader sia che la loro impresa sostenga la propria buona causa, sia che non la sostenga.

A prescindere dalla risposta alla richiesta di donazione, l'azienda non profit deve continuare a comunicare con le potenziali imprese donatrici che ha individuato.

Diversamente dalla maggioranza dei donatori individuali, le imprese donatrici infatti modificano i loro criteri di donazione, specialmente quando cambiano i vertici della dirigenza. Per questo, è impor-

tante ricordare che ciascuna impresa è un donatore a sé, con una storia da tener presente, e richiede un approccio mirato.

L'impresa donatrice va comunque trattata come gli altri tipi di donatori: va contattata con argomentazioni solide, richiesta la giusta somma, ringraziata, informata e sensibilizzata in vista di donazioni future. Va ricordato infine che la donazione si basa spesso su relazioni interpersonali: restare in contatto con il direttore dell'ufficio preposto alla raccolta fondi, cercare di conoscere personalmente i rappresentanti locali delle imprese, nonché i funzionari addetti alle donazioni all'interno delle imprese stesse. ■

* direttore Master in Fund Raising
e Responsabilità Sociale, Università di Bologna
www.master-fundraising.it

[Note:]

1) D.F. Burlingame, D.R. Young, *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, 1996.

GUIDA ALLE RIFORME DEL PROCESSO CIVILE

Coordinamento scientifico a cura di Claudio Cecchella

Il nuovo processo civile

M. Bove, C. Cecchella

Commento alle novità riguardanti il processo di cognizione ed esecutivo, il processo arbitrale e il giudizio di Cassazione

Aggiornato alla legge 24 febbraio 2006, n. 52 sulle esecuzioni mobiliari e alla legge 8 febbraio 2006, n. 54 in materia di separazione e affidamento condiviso

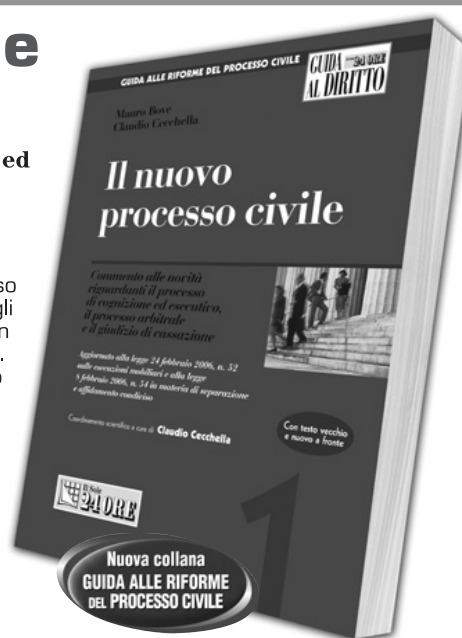
Il primo volume della nuova collana "Guida alle riforme del processo civile" offre una panoramica coordinata, sintetica e ragionata degli interventi di riforma e degli istituti coinvolti, per guidare il lettore in una prima autorevole interpretazione della nuova normativa. I primi capitoli dell'opera sono dedicati all'analisi del processo ordinario e sommario di cognizione, del processo esecutivo, del giudizio innanzi alla Corte di Cassazione e del processo arbitrale.

Per offrire ai lettori una immediata percezione - anche grafica - dei cambiamenti normativi, l'opera propone nel quinto capitolo la comparazione tra VECCHIA E NUOVA DISCIPLINA (TESTO A FRONTE) dell'articolato del Codice di procedura civile e del Codice civile. La restante normativa di interesse è riprodotta nell'Appendice normativa ed è arricchita in nota dalle principali disposizioni di legge a cui il legislatore rinvia.

Pagg. 296 - € 25,00

Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

Il Sole
24 ORE



Disponibile anche nelle migliori librerie