

# Frontiere lavorative: fundraiser, è davvero la professione del futuro?

di Valerio Melandri\*

**Fare raccolta fondi è più che un'esigenza per tutti quegli organismi associativi che si riconoscono nel Terzo Settore. Un'esigenza che ha fatto sviluppare nel corso dei decenni una vera e propria professione: il fundraiser. Oggi, chiedere consulenza a professionisti è considerato inevitabile. Sono loro infatti a possedere il know-how necessario per un'efficace campagna di raccolta fondi. Ma che cosa deve sapere chi vuole avvicinarsi a questo lavoro? Una breve guida per orientarsi tra queste nuove opportunità professionali.**

È ormai assodato<sup>(1)</sup> il motivo per cui sempre più aziende non profit sono alla ricerca di fundraiser dalle comprovate capacità professionali: ci troviamo infatti in un momento storico dove è sempre più forte il taglio della spesa pubblica in campo sociale, culturale, artistico. Non sempre però le aziende non profit e i fundraiser stessi hanno ben chiari i confini del proprio lavoro e le opportunità di sviluppo della professione. Lavorare "in una professione" e lavorare "in modo professionale" è infatti motivo contemporaneamente di tensione e di maggiori opportunità per gli addetti alla raccolta fondi. Ciascun professionista è tenuto a conformarsi a un codice predefinito di condotta etica e tecnica, attuabile nella sua interezza: dati determinati parametri, i risultati del fund raising possono infatti es-

sere previsti in modo ragionevolmente attendibile. Il professionista, a qualunque campo appartenga, si attende di continuare a svolgere la propria professione per tutta la vita, ma molti studiosi della "professione di fundraiser" affermano che quest'ultima non avrebbe ancora raggiunto gli standard sufficienti per definirsi tale<sup>(2)</sup>. Ulteriori complicazioni nascono quando la "professione di fundraiser" è definita in base al completamento tempestivo ed efficace degli innumerevoli incarichi, liste di mansioni, progetti, compiti e responsabilità legittimamente associati e funzionali alla raccolta fondi. Infine, alla base di queste sfide, che hanno a che fare sia con la denominazione sia con l'operatività, si trovano le energie intense e appassionate intorno alla buona causa che animano la maggioranza dei fundraiser. Per attrarre sempre più professionisti competenti e impegnati, occorre comprendere meglio le motivazioni di quanti hanno successo in questa professione: per reperire e mantenere i professionisti del fund raising occorre una valutazione spassionata per far incontrare le esigenze dell'azienda non profit con le competenze individuali. Le varie componenti del fund raising vanno unificate in modo migliore per rafforzare la professione nel suo complesso, e vanno intrecciate nuove tipologie di relazioni con i donatori. Occorre altresì approvare un'agenda per il futuro alla luce dei punti di forza storici di questa professione, ma anche delle opportunità e degli obblighi che caratterizzano lo scenario attuale.

## **I fundraiser: chi sono e cosa fanno?**

Anche il meno attento degli osservatori si accorge rapidamente che vi è una forte domanda

di fundraiser, al punto che ogni azienda non profit sembra cercarne uno (o più): inoltre le stesse aziende non profit sono in continua crescita numerica. Le donazioni erogate dal settore pubblico in loro favore sono effettivamente in calo, benché si chieda loro di fare "sempre di più". Tali pressioni sulle aziende non profit hanno come conseguenza, tra le altre, un incremento nelle opportunità occupazionali per i fundraiser, fin troppo spesso visti come "la soluzione", se non addirittura come "la salvezza".

Sarebbe però più saggio, da parte di questi potenziali datori di lavoro, fermarsi a riflettere sulle proprie esigenze.

Hank Rosso<sup>(3)</sup> ha descritto in tre fasi il processo di sviluppo attraversato dalle aziende non profit per aumentare le loro capacità di attrarre sempre più fondi: anche se la riflessione di Rosso è presa dall'esperienza americana, è in buona parte riconducibile a quello che accade in molte aziende non profit italiane.

### **La fase iniziale di un programma**

Nella fase iniziale di un programma di fund raising, i membri del personale retribuito sono limitati per numero, per esperienza e per competenze. Spesso sono abbonati a due o tre riviste del settore che sottolineano i successi riscossi nella raccolta fondi da altri colleghi, e frequentano un paio di convegni o seminari all'anno per poi tornare alle loro aziende non profit di appartenenza stupiti (e talora depressi) dalla panoplia di illustri oratori e convenuti che riescono a presentare il fund raising sotto una veste tanto logica e semplice.

In questa fase iniziale, i membri del personale retribuito sono assai dediti all'azienda non profit, lavorano moltissimo e non esitano a parlare in termini entusiastici dell'importanza del loro lavoro presso quest'ultima. Hanno però alcune difficoltà (spesso sottaciute) a comprendere la centralità dell'amministrazione etica.

Queste persone sono guidate da un entusiasmo che si concentra forse di più sulla "raccolta di sostenitori" che non sulla raccolta di fondi, e sono propense a realizzare straordinari eventi spe-

ciali, anche senza un numero congruo di volontari, che mostrano una smisurata buona volontà, ma che tuttavia raccolgono ben pochi fondi.

Purtroppo, poche figure interne all'azienda non profit prestano attenzione a questi nuovi venuti, a eccezione, in alcuni casi, del segretario generale, che però tende a considerarli più che altro come una spesa poco produttiva che va a incidere indebitamente sul budget.

I rapporti tra i neo-fundraiser e il segretario generale sono spesso caratterizzati da diffidenza, e l'iniziativa è sempre lasciata a quest'ultimo, che spesso mormora tra sé e sé: «Chissà perché abbiamo un ufficio fund raising, visto che della raccolta fondi me ne occupo solo io!».

I consiglieri di amministrazione, d'altro canto, notano a volte il nuovo fundraiser durante una seduta dell'organo direttivo, ma a parte qualche chiacchierata informale, intercorrono ben pochi contatti diretti in quanto tutte le interazioni con i consiglieri di amministrazione sono mediate dal segretario generale. Non esiste una commissione fund raising all'interno del consiglio di amministrazione, o al limite esiste soltanto di nome: i membri dell'organo direttivo non ritengono che il fund raising faccia parte delle loro responsabilità e non hanno ricevuto tale incarico alla loro nomina. Per quanto riguarda il *budget* allocato al fund raising, il segretario generale e l'organo direttivo ritengono non vi sia alcun motivo di aumentare le risorse, in quanto pensano che il fundraiser alle prime armi contribuisca ben poco a realizzare gli obiettivi strategici e operativi dell'azienda non profit; il responsabile economico, per parte sua, non aumenterebbe mai una voce di budget di sua spontanea iniziativa.

### **La fase di maturazione**

Durante la fase di maturazione del programma di fund raising, siamo di fronte a un professionista più navigato, che comprende i principi e le procedure di fund raising più affermate e non ha bisogno di raccogliere "pillole di saggezza" nel corso di brevi seminari. Il fundraiser che attraversa la fase di maturazione normalmente fa parte di un team ben organizzato che

(segue)

si incontra regolarmente per parlare a fondo delle prestazioni rese nello svolgimento di numerosi compiti che richiedono molto tempo. Si parla però poco delle modalità secondo cui le attività di ciascuno concorrono a una strategia complessiva, e pertanto le urgenze e le contingenze immediate prendono il sopravvento sugli elementi più importanti.

Questo fundraiser in fase di maturazione è in grado di coordinare altre persone per implementare un programma a più dimensioni, solitamente articolato in: una raccolta annuale (tramite il *mailing*), rapporti con gli ex alunni (attività non necessariamente collegate al fund raising), rapporti con gli enti pubblici, fund raising rivolto a imprese profit e fondazioni, pubbliche relazioni, pubblicazioni, e un piccolo programma di sensibilizzazione e fund raising per le persone fisiche, solitamente incentrato intorno a un evento speciale organizzato con scadenza annuale e rivolto agli "amici dell'azienda non profit". Compare un discreto interesse nei confronti delle donazioni pianificate, ma le competenze tecniche in questo settore sono minime e le esigenze immediate dell'azienda non lasciano molto tempo (o denaro) per la realizzazione di un programma rivolto a questa particolare tipologia di elargizione.

In questa fase, l'amministrazione etica riveste un ruolo importante, ma si tende a dare più importanza all'invio "tempestivo" dei pacchetti di mailing per ringraziare i donatori che alla loro personalizzazione sulla base delle esigenze e degli interessi dei destinatari. La ricerca dei potenziali donatori su database informatico, l'amministrazione delle donazioni e delle erogazioni, nonché la redazione dei relativi rapporti, assorbono gran parte del budget.

Questa tipologia di fundraiser mostra una notevole consapevolezza nei confronti del ruolo e dell'impatto dei programmi di comunicazione, che spesso dà adito a una tendenza irrefrenabile a cercare di pubblicare articoli o inserti speciali (con tanto di fotografie) sui quotidiani locali e a realizzare pagine *web* riguardanti gli eventi speciali.

Il fundraiser in fase di maturazione conosce di persona molti esponenti del settore pubblico, del mondo dell'impresa e delle fondazioni, e il segretario generale comincia così a prestare ascolto alle sue idee in relazione al fund raising, senza però nutrire ancora una grande fiducia nelle sue capacità di coinvolgere i singoli potenziali donatori nel programma per la raccolta fondi. Il professionista in fase di maturazione fa da spalla alla commissione fund raising del consiglio di amministrazione, sotto l'attenta supervisione del segretario generale. La commissione si riunisce più volte all'anno e in quelle occasioni il fundraiser svolge una relazione sulle proprie attività, anziché stimolare i consiglieri di amministrazione a spiegare come, individualmente o collegialmente, abbiano contribuito alla promozione del programma di fund raising dell'azienda non profit.

Il budget destinato al fund raising, in questa fase, conosce sporadici aumenti solitamente in risposta a pochi successi ben documentati, anziché aumentare in vista di investimenti a lungo termine; tuttavia, questi successi corroborano di gran lunga la fiducia nei confronti del fundraiser e del programma da lui gestito.

Il fundraiser in fase di maturazione ha le potenzialità per far crescere l'azienda non profit fino al livello successivo, ma corre anche il rischio di arenarsi in un programma statico e sempre uguale a se stesso. Si tratta comunque di professionisti che dispongono delle basi intellettuali costituite dai principi adatti per realizzare un fund raising di qualità, e comprendono le relazioni reciproche che interessano le varie componenti del programma da loro amministrato. Per progredire fino al livello successivo, occorre però che il fundraiser si accoli un compito di importanza fondamentale, ossia dimostrare la capacità di ottenere – facendo un uso avveduto delle tecniche di fund raising, di concerto con un membro dell'organo direttivo, con un volontario o con il segretario generale – una "grande donazione" per un "grande obiettivo": si sa che una donazione consistente può più di mille parole.

### La maturità raggiunta

Nella fase di maturità di un'azienda non profit che fa fund raising, il fundraiser diventa un po' come un direttore d'orchestra: i consiglieri di amministrazione, il segretario generale e il personale retribuito danno vita alla sinfonia, interpretando ciascuno il proprio ruolo in modo interdipendente. Il fundraiser è il "maestro" e tutti i partecipanti (membri dell'organo direttivo, segretario generale, personale retribuito e donatori) seguono con fiducia le sue indicazioni per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda non profit. Il segretario generale ormai si fida completamente delle opinioni del fundraiser e gli chiede consiglio costantemente, spesso anche su problematiche che all'apparenza hanno poco a che vedere con il fund raising. Il fundraiser può finalmente rivolgersi al segretario generale in modo semplice e diretto ogni qualvolta se ne presenti l'esigenza e si sente libero di prendere un'ampia gamma di decisioni anche senza necessariamente consultarlo.

Il fundraiser maturo trascorre gran parte del suo tempo alla ricerca di nuovi grandi donatori, si basa su ricerche assai sofisticate e sulle sue conoscenze personali tra i presidenti (non singoli manager) delle imprese profit e delle fondazioni per scoprire le varie possibilità, e intraprende viaggi in compagnia del segretario generale e dei consiglieri di amministrazione per finalità di sensibilizzazione e sollecitazione, spesso cogliendo l'occasione per socializzare con queste figure al di fuori del posto di lavoro.

In questa fase matura, le riunioni della commissione fund raising del consiglio di amministrazione comprendono ben poche relazioni e molta strategia. Il fundraiser porta all'attenzione dei membri della commissione i valori principali, la mission, gli obiettivi strategici e quelli operativi dell'azienda non profit, proponendo loro di partecipare attivamente al fund raising, in relazione ai loro interessi, alle loro capacità e ai loro contatti, tutti elementi che, in questa fase matura, il fundraiser conosce alla perfezione. Il fundraiser maturo gode di fama nazionale all'interno del settore, grazie ai successi da lui conseguiti nella

raccolta fondi in favore della propria organizzazione: è invitato a intervenire ai convegni specialistici (quegli stessi meeting che lasciavano sbalordito e perplesso il fundraiser principiante) e talora svolge consulenze esterne occasionali, spesso donando il compenso così percepito all'azienda non profit di appartenenza, inviando per conoscenza anche al segretario generale la lettera di accompagnamento che attesta la donazione. Il fundraiser, in questa fase, è ormai sicuro di poter contare sul buon funzionamento delle operazioni anche in sua assenza: i membri del personale retribuito sono competenti, ben pagati e operano in vista di obiettivi strategici e operativi ben definiti, con la consapevolezza che all'eccellenza dei risultati non faranno seguito soltanto elogi verbali, ma anche premi di produttività. Per il fundraiser maturo è relativamente facile far approvare il budget per il fund raising, in quanto i risultati si possono prevedere in modo attendibile sulla base delle performance precedenti, senza contare che il segretario generale valuta in modo positivo queste richieste di fondi, ritenendole un "investimento per il futuro". Benché le somme normalmente destinate dal budget al fund raising siano considerevoli e pesantemente sbilanciate in favore dei costi per il personale, di solito non vengono richiesti aumenti notevoli di anno in anno, fatti salvi i periodi in cui l'azienda non profit si prepara per una nuova campagna di raccolta fondi.

### Le caratteristiche dei fundraiser di successo

Raramente, in condizioni reali, è dato rinvenire un'azienda non profit che si posizioni chiaramente in una di queste tre fasi, senza alcuna sovrapposizione. Tuttavia, individuare con onestà la fase in cui si trova può rivelarsi di grande aiuto per valutare le aspettative che un'azienda non profit può permettersi di riporre sul personale retribuito. Se i datori di lavoro dei fundraiser e i fundraiser stessi fossero più precisi – e più sinceri – sulla loro posizione sul *continuum* descritto, l'assunzione di personale risulterebbe

più semplice. Le assunzioni di personale retribuito si rivelerebbero inoltre più produttive se le aziende non profit e le persone coinvolte comprendessero meglio le inclinazioni e le motivazioni personali dei professionisti del fund raising che hanno più successo.

### Le motivazioni

Basandosi su un'intera carriera trascorsa ad analizzare le aziende non profit più disparate, ma anche sulle ricerche proprie e altrui, chi scrive ha individuato alcune motivazioni personali che possono essere considerate universalmente valide all'interno della professione e in grado di fungere da termometro per prevedere il successo del fund raising.

Innanzitutto, riveste un ruolo fondamentale l'autostima: il modo in cui il pubblico vede i fundraiser come persone e come rappresentanti delle aziende non profit può rappresentare un fattore determinante per la loro efficacia.

In secondo luogo, i migliori fundraiser sono quelli che riescono a fare incontrare la domanda e l'offerta, e a sanare le fratture traducendo le esigenze in opportunità di finanziamento: i fundraiser sanno come aiutare i donatori a far avverare i loro sogni e avvertono la responsabilità di perpetuare le migliori tradizioni, trasformando i limiti di oggi nelle opportunità di domani.

In terzo luogo, a raggiungere livelli di eccellenza del fund raising sono coloro che tengono al loro ruolo di leadership.

I fundraiser:

- devono considerarsi dei leader, non degli imbonitori o dei propugnatori a oltranza della donazione;
- comprendono inoltre che il loro ruolo si colloca non in cima a una piramide gerarchica, bensì al centro di un cerchio, e riconoscono la differenza tra il fatto di assumersi un incarico ("detenere il titolo di...") e il fatto di realizzare qualcosa di concreto ("essere un leader"). Questi leader del fund raising traggono la propria autostima dall'impegno profuso a favore di aziende non profit che acquisiscono maggiore importanza grazie all'eccellenza dei ser-

vizi di fund raising, e non viceversa: in altre parole, la buona causa è più importante del *curriculum vitae*;

- chi si costruisce una brillante carriera nel fund raising riesce gradualmente ad "alleviare l'imbarazzo" prodotto dalle sollecitazioni faccia a faccia per sé e per i volontari con cui collabora. Non è possibile ottenere grandi successi in questa professione se non superando questo tabù: è assai noto e ben documentato il fatto che si è più inclini a essere consumatori che non donatori<sup>(4)</sup> e per questo può valere la pena vedere il fund raising come un'attività finalizzata ad aiutare i potenziali donatori a decidere se vogliono sostenere un'azienda non profit oppure limitarsi a spendere.

Questo ruolo comporta comunque la necessità di chiedere ad altre persone di donare per una giusta causa. Si assiste attualmente alla nascita di un fenomeno relativamente nuovo, che vede la sostituzione dei metodi tradizionali di sollecitazione "da pari a pari" svolti dai volontari con attività di fund raising realizzate dal personale retribuito. La diminuzione numerica dei volontari attivi, impegnati e disposti a donare il proprio tempo, le proprie energie e il proprio impegno alle aziende non profit sta dando luogo a una "leadership della carta da lettere", assai meno personale di un tempo.

Il fund raising risulterebbe forse più allettante per molte persone (volontari e personale retribuito) se lo si paragonasse al corteggiamento. Occorre prendere tempo ed essere pazienti, saper ascoltare, guadagnarsi la fiducia e il rispetto dell'altro, scoprire che cosa lo interessa e che cosa lo ripugna, ascoltare la storia della sua vita, compresi gli episodi spiacevoli e, infine, scoprire in che cosa spera per dopo la sua morte.

Tuttavia, un elemento molto importante che distingue il fund raising dal corteggiamento è il fatto che l'azienda non profit andrà ad amministrare in modo etico la donazione ricevuta, ma la donazione non viene erogata per il fundraiser. Pertanto, la richiesta di fondi non è un fatto personale. Le donazioni rappresentano degli strumenti che consentono ai donatori di sopperire

alle loro esigenze e realizzare i loro sogni, non quelli del fundraiser.

## L'unificazione dei vari incarichi del fundraiser

I fundraiser sono ormai per la maggioranza specializzati in una o più microdimensioni della loro professione, ognuna delle quali è stata ampiamente trattata attraverso libri, convegni, seminari, software e siti web. Questo orientamento su incarichi specifici deriva principalmente dalle modalità pratiche in cui si articola la professione di fundraiser. È possibile schematizzare tali incarichi secondo il seguente elenco.

- Preparazione dell'azienda non profit al fund raising, con un piano strategico, uno studio di fattibilità, risorse umane sufficienti, un budget adeguato, una leadership di qualità e capacità di realizzare un piano di marketing e di comunicazioni.
- Individuazione delle fonti di donazioni o creazione di aspettative fondate sulle donazioni ottenibili da parte dei consiglieri di amministrazione, dei donatori effettivi e dei potenziali donatori (imprese profit, fondazioni e persone fisiche).
- Valutazione delle tecniche più adeguate per raccogliere fondi mediante: ricerca di grandi donazioni, raccolta annuale per mezzo di mailing, telemarketing sociale e via Internet, donazioni pianificate, donazioni e grant erogati da fondazioni e imprese profit e donazioni ottenute dai "venture philanthropist".
- Gestione del processo di fund raising, tra cui redazione di relazioni, amministrazione etica, controllo della spesa, motivazione e valutazione delle prestazioni del personale.
- Analisi dei risultati del fund raising (quali tecniche hanno prodotto i migliori risultati economici nel minore periodo di tempo nel rispetto del budget) in relazione al soddisfacimento degli obiettivi strategici prefissati.
- Ripetizione dell'intero processo.

La realizzazione di questi incarichi costituisce il lavoro quotidiano dei fundraiser.

Il budget viene proposto e approvato sulla base degli strumenti necessari al personale retribuito per la realizzazione e anche gli aumenti di compenso dipendono dal successo con cui tali incarichi vengono svolti.

Questi incarichi concorrono al bagaglio di conoscenze che tutti i fundraiser devono avere per rivelarsi produttivi e rappresentano le fondamenta su cui costruire una carriera, sia come fundraiser "generico", sia come specialista: va notato infatti che anche gli specialisti devono conoscere il processo nel suo insieme.

Tuttavia, la concentrazione di questi incarichi può oscurare la motivazione per cui la maggioranza dei fundraiser svolge questa professione. La responsabilità di questo offuscamento è da imputare principalmente ai supervisor dell'operato dei fundraiser, in particolar modo al segretario generale: queste figure sono (o dovrebbero essere) consapevoli del fatto che il loro compito è allocare in modo regolare ed efficace le risorse necessarie alle esigenze delle aziende non profit per la realizzazione dei sogni e dei desideri dei donatori, e dovrebbero altresì sapere che i fundraiser più efficaci concentrano i propri sforzi sulla costruzione di relazioni con i potenziali donatori nel corso del tempo, talora per periodi molto lunghi.

I fundraiser di successo comprendono che le persone donano non soltanto perché è stato chiesto loro di donare per sopperire a esigenze illustrate in un documento che descrive una buona causa (bella e costosa); esse, infatti, donano perché vogliono donare e perché il fundraiser le aiuta a realizzare ciò che desiderano, indipendentemente dal fatto che il donatore sia una fondazione, un'impresa profit (entrambe realtà che offrono utili linee guida per chiarire i loro interessi in materia di finanziamenti) o una persona fisica che, pur non mettendo per iscritto delle linee guida, nondimeno fornisce al fundraiser delle indicazioni per comprendere i propri desideri.

In sintesi, se sollecitate nel modo giusto, le persone donano per le seguenti motivazioni:

- confidano nel fatto che l'azienda non profit

- gestisca i fondi donati in modo etico;
- pensano che l'azienda non profit si rivelerà solida e capace;
  - pensano che l'azienda non profit possa vantare grandi energie e una solida leadership;
  - si fidano dell'azienda non profit in virtù dei rapporti con essa intrecciati.

Pur conoscendo le motivazioni e le inclinazioni dei donatori, molti fundraiser non traducono o non trasmettono queste informazioni in modo accurato al personale retribuito, responsabile della realizzazione degli incarichi essenziali che concorrono al fund raising.

Il segretario generale non manca di indire riunioni dedicate alla valutazione della performance del personale in relazione ai suddetti incarichi e il personale stesso si riunisce per discutere degli eventuali miglioramenti da apportare alle relazioni intrecciate da quest'ultimo nell'ambito del fund raising e per condividere le informazioni raccolte in vista del miglioramento delle performance.

Ma gli addetti alla ricerca di potenziali donatori partecipano effettivamente ai briefing successivi ai contatti con questi soggetti, o si limitano a recepire le indicazioni provenienti da chi ha partecipato personalmente agli incontri? Gli amministratori del database sono pienamente consapevoli del fatto che le relazioni sulle donazioni rappresentano un elemento essenziale per sollecitare donazioni e amministrarle in modo etico, o si limitano a rispettare le scadenze pattuite? Gli addetti ai rapporti con le imprese profit lavorano a compartimenti stagni, separati dal compartimento "grandi donatori", impedendo così a entrambi i settori di concentrarsi al massimo su di un potenziale donatore dotato di importanti collegamenti con il mondo dell'impresa?

Osservando l'orientamento campanilista adottato in molte aziende non profit, si arriva alla conclusione che i fundraiser rischiano di permettere che la segmentazione degli incarichi comprometta la loro capacità di "essere una professione". Ben pochi fundraiser sono abbastanza decisionisti da prendere l'iniziativa di unificare que-

sti compiti che, insieme, farebbero dell'attività di fund raising una professione a pieno titolo. Tale unificazione non può essere raggiunta soltanto redigendo rigorosi tabulati relativi alla contabilità o alla programmazione, né limitandosi a organizzare riunioni settimanali tra i dirigenti del personale. Unificare tutte le componenti distinguibili all'interno dell'attività di fund raising rappresenta un passo essenziale per conferire unità e forza alla professione.

### Nuove relazioni con i donatori

Tra i tanti obiettivi da realizzare per fare del fund raising una professione a pieno titolo, il più importante consiste nell'intrecciare nuove tipologie di relazioni con i donatori potenziali ed effettivi. È necessario continuare a far crescere la consapevolezza che l'ammontare delle donazioni riflette normalmente il grado di coinvolgimento del donatore. Riuscire e dar vita a nuove tipologie di relazioni rappresenterà probabilmente la spinta più significativa per raggiungere lo status di "professione".

Storicamente, il Terzo Settore è considerato irrazionale e imprevedibile a causa dei metodi spesso non altrettanto rigorosi di quelli del settore profit, e in base a un pregiudizio per cui le aziende non profit non possono – e non devono – rispettare i rigidi standard e i protocolli altamente strutturati del profit.

Il grado di incertezza è assai inferiore quando si parla di risultati in relazione ad altre professioni: in questo caso essi sono oggetto di precise aspettative (ad esempio, un paziente affetto da mal di denti sa che il dentista glielo farà certamente passare), cosa che non avviene per la professione di fundraiser. Anzi, ben poche professioni producono risultati tanto imprevedibili. Tuttavia, nel corso del XXI secolo, le incertezze che in passato hanno scoraggiato indagini esterne, sfide e richieste di affidabilità, stanno via via svanendo. Alla testa di questa ondata di cambiamento si trovano proprio i costituenti e i donatori. Se ambiscono a mettere le proprie azioni di pubblica utilità al servizio del bene comune, le aziende non profit devono aumentare la propria

capacità di risposta alla crescente richiesta di elaborare nuove metodologie per collaborare con donatori e costituenti, secondo i loro desideri e in linea con i loro parametri di affidabilità e di capacità di risposta.

Tra i ferri del mestiere del fundraiser non devono mai mancare le tecniche provate e collaudate per intrecciare relazioni interpersonali con i costituenti e con i donatori, in risposta alle loro esigenze emotive e ai loro interessi intellettuali, ma occorre anche acquisire maggiore familiarità con le nuove tecnologie, che possono rivelarsi altrettanto utili.

I donatori vivono in un mondo sempre più ricco di informazioni, un nuovo ambiente senza confini all'interno del quale si instaurano relazioni diverse (e forse più paritarie) con aziende non profit che in precedenza rappresentavano gli unici canali informativi sul Terzo Settore. Le distanze sono state praticamente eliminate dal punto di vista informativo e lo spirito comunitario che ha sostenuto e contribuito a far affermare il fund raising in passato sta acquisendo una dimensione sempre più globale, cambiando il concetto stesso di comunità. Al giorno d'oggi, i reperti archeologici sepolti sotto il deserto egiziano, gli aiuti alle vittime dell'uragano in Belize l'istruzione dei bambini dell'Angola non meritano meno sostegno rispetto alle situazioni geograficamente più vicine a noi.

A suggellare questi collegamenti su scala mondiale è una rete costituita da linee aeree, telefoni cellulari, telefoni satellitari, fax e internet, che trasporta le esigenze di tutto il mondo (da soddisfare attraverso il fund raising) nella vita quotidiana di tutti i donatori.

I donatori sono quindi chiamati a compiere delle scelte. Le scelte solitamente sono determinate da valutazioni e paragoni di ordine razionale che si propongono di rispondere alla domanda: «Qual è, per me come donatore, la strategia che risolverà meglio questo dato problema?».

Verso la fine del XX secolo, ha iniziato a sorgere un fortissimo interesse per i costi del fund raising: malgrado la consapevolezza che "raccolgere fondi costa", i compensi del personale

rappresentano solitamente una voce di spesa elevata per le aziende non profit; inoltre, il reddito personale continua a rappresentare, anche per i fundraiser, un termometro importantissimo del "successo" professionale.

È probabile che i donatori in futuro manifesteranno sempre più interesse per i compensi dei fundraiser. Nella nostra società, il reddito rappresenta un indicatore significativo per determinare il valore attribuito a una persona dall'organizzazione per cui lavora. Scegliendo quale azienda non profit sostenere, i donatori esigeranno garanzie: il salario del fundraiser è proporzionale alla sua produttività? La produttività del fundraiser consente all'azienda non profit di prevedere se potrà risolvere il problema?

Anche in virtù di queste nuove relazioni tra fundraiser e donatori, molti professionisti della raccolta fondi dovranno ampliare i loro orizzonti professionali: per esempio, anche se un fundraiser si occupa da tempo di pianificazione strategica, si accorgerà che i suoi piani sono direttamente attinenti al numero di dossier sui potenziali donatori da gestire, e molti fundraiser scopriranno con sorpresa che quei piani strategici possono servire anche a valutare la produttività del fund raising.

Alcuni fundraiser sono abilissimi a redigere il budget, ma molti non capiscono nei dettagli le modalità di finanziamento delle loro aziende non profit, la formulazione o l'esecuzione del budget o il motivo per cui l'output (i risultati del fund raising) è così essenziale per il benessere economico dell'organizzazione. Inoltre, molti fundraiser intrattengono rapporti mediocri o superficiali con il segretario generale e, pur ricercando elargizioni con grande costanza per la costituzione di fondi e fondazioni, non comprendono appieno le strategie di investimento che stanno alla base della gestione dei fondi, né la volatilità del mercato azionario e i suoi effetti sull'operato del fundraiser. Sfortunatamente, queste lacune si verificano proprio in settori che i professionisti del fund raising dovrebbero conoscere alla perfezione, e sentirsi impreparati crea un tale imbarazzo da farli desistere dall'in-

formarsi, inducendoli in molti casi a non affrontare l'argomento. Tuttavia, le nuove relazioni che intercorrono con i donatori impongono ai fundraiser di parlare di questi argomenti e di conoscerli a fondo. In caso contrario, si rischia infatti di non riuscire a contribuire in modo significativo a conferire finalmente al fund raising lo status di professione a pieno titolo.

## Un'agenda per il futuro della professione

La professione di fundraiser sta per entrare nel periodo più affascinante e difficile della sua storia. I professionisti della raccolta fondi hanno alla loro portata l'opportunità di decidere se limitarsi a svolgere degli incarichi e realizzarsi nella propria carriera oppure operare nel quadro di una vera e propria professione. Nei prossimi anni, si assisterà ai seguenti trend:

- un imponente trasferimento di ricchezza tra generazioni;
- un aumento nel numero delle grandi donazioni in grado di mutare il volto delle organizzazioni non profit;
- una maggiore richiesta di affidabilità e prevedibilità dei risultati;
- una crescita delle aspettative riposte dai donatori nei confronti dell'investimento sociale;
- una progressiva diminuzione del ruolo del settore pubblico nei suoi compiti tradizionali, con conseguenti pressioni sul Terzo Settore;
- una crescente intrusione di uno strumento spersonalizzato come il *world wide web* all'interno di modalità di raccolta fondi tradizionalmente assai personalizzate;
- profondi cambiamenti demografici con ripercussioni sull'economia.

Tutti questi mutamenti avranno un impatto immediato e diretto sui fundraiser e sulle organizzazioni del Terzo Settore. Nello stabilire l'agenda per il futuro, occorre risolvere alcuni nodi problematici di base, decidendo di operare secondo nuove modalità. La soluzione di questi problemi va raggiunta in tempi brevi, dal momento che il Terzo Settore è sempre più sogget-

to all'esame critico del pubblico e quindi assai più vulnerabile che in passato. Innanzitutto, nell'intraprendere uno sforzo di modernizzazione, non bisogna sottrarsi ai principi di fund raising che hanno finora resistito alla prova del tempo: occorre quindi impegnarsi a non sottovalutare le fasi di individuazione, sensibilizzazione, sollecitazione e amministrazione etica nei confronti dei donatori. La passione è sempre attuale quando si fa fund raising, e alle fasi tradizionali occorre aggiungere una maggiore consapevolezza dell'esigenza di affidabilità e prevedibilità dei risultati. Nel perseguire l'obiettivo dell'*accountability*, i fundraiser devono inoltre assicurarsi di fare buon uso dei nuovi strumenti di comunicazione, per migliorare i collegamenti con i donatori, evitando qualunque forma di manipolazione.

Per svolgere previsioni accurate, esistono poi alcuni strumenti di marketing di uso comune nel settore profit: tuttavia, il fundraiser non deve mai perdere di vista l'importanza di stabilire e mantenere i rapporti con i donatori avvalendosi principalmente dei volontari.

È inoltre vitale promuovere una formazione mirata che corrisponda alle esigenze di ciascun fundraiser. Non esistono soluzioni valide per tutti, e ogni professione crea spazi e occasioni per persone che si trovano in varie fasi del loro sviluppo professionale. Oltre alla formazione finalizzata allo svolgimento degli incarichi caratteristici del fund raising, si avverte anche il bisogno di maggiori opportunità per lo sviluppo della leadership: strategie quali l'ausilio di un collega più esperto e la formazione di una rete solidale tra colleghi andrebbero legittimate come esperienze formative valide e realizzabili.

Tutti i professionisti del fund raising con meno di cinque anni di esperienza dovrebbero vedersi riconosciuto il diritto di poter essere seguiti da un collega con almeno dieci anni di esperienza e, viceversa, i fundraiser con più di dieci anni di esperienza lavorativa dovrebbero assumersi l'obbligo di fungere da tutor per i colleghi più giovani: la professione dovrebbe infatti porsi con maggiore decisione l'obiettivo di formare essa stessa i suoi membri. Sono ormai disponibili mol-

te informazioni sulle conseguenze dei mutamenti demografici in corso e sui loro effetti sul settore privato profit, pubblico e non profit. Il fund raising, in quanto professione, non sarà esente da tali effetti, e occorre quindi pretendere che le aziende non profit promuovano la partecipazione di nuovi segmenti della popolazione a livello di programmi e di personale retribuito e volontario. Se mancheranno di adeguarsi alla mutata situazione demografica sotto tutti questi aspetti, le organizzazioni del Terzo Settore non riusciranno a tenere il passo di un cambiamento che interesserà tutto il resto del tessuto sociale. Ad esempio, sapere come raccogliere fondi presso le comunità di colore non può essere relegato al rango di "lavoro complesso ma necessario" da demandare in toto ai fundraiser: tutte le aziende non profit devono impegnarsi fortemente per comprendere le esigenze di queste comunità, ignorate per secoli se non come destinatarie bisognose di beni e servizi. Oggi, la diversa composizione demografica chiama il Terzo Settore a costruire una società davvero civile, da realizzarsi mediante la partecipazione di tutti. Infine, i fundraiser devono respingere l'idea secondo cui gli obiettivi strategici che si propongono sarebbero di fatto semplici "speranze". Il fund raising si è evoluto al punto che chi lo svolge sa distinguere le strategie efficaci da quelle che non funzionano: ciò che ancora manca è piuttosto la fiducia dei donatori (ma anche degli stessi fundraiser) nella capacità di formulare previsioni attendibili in relazione ai risultati.

## Considerazioni conclusive

Quando il Terzo Settore riuscirà ad affidare le attività di fund raising alle persone più motivate, consentendo loro di operare all'interno di aziende non profit che mettono gli obiettivi strategici in testa alle priorità del fund raising, e quando le campagne di raccolta saranno in grado di offrire ai donatori previsioni ragionevoli sui risultati, solo allora si potrà avere la sicurezza che il fund raising abbia finalmente raggiunto lo status di professione. Ai fundraiser viene offerta l'opportunità importante di contribuire alla costruzione di tale professione, dando motivo di orgoglio alle aziende non profit e ai donatori. ■

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

### [Note:]

- 1) Ha collaborato alla redazione dell'articolo Francesco Santini, ricercatore Philanthropy Centro Studi.
- 2) H. C. Bloland e R. Bornstein, «Fund Raising in Transition: Strategies for Professionalization», in D. F. Burlingame e L. J. Hulse (a cura di), *Taking Fund Raising Seriously: Advancing the Profession and Practice of Raising Money*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991; R. F. Carbone, *Fund Raising as a Profession*, College Park, Md.: Clearing House for Research on Fund Raising, 1989; M. A. Duronio e E. R. Tempel, *Fund Raisers: Their Careers, Stories, Concerns and Accomplishments*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997; E. R. Tempel e M. J. Beem, «The State of the Profession», in M. Worth (a cura di), *New Strategies for Educational Fund Raising*, Washington, D.C.: American Council on Education/Greenwood, 2002; V. Melandri e G. Vittadini, *Fundraiser: professionista o missionario*, Guerini, 2004.
- 3) H. A. Rosso, *Rosso on Fund Raising: Lessons from a Master's Lifetime Experience*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.
- 4) H. A. Rosso, op.cit.



**Terzo  
Settore**

LE REGOLE PER IL NON PROFIT

Collegati al sito:

**www.nonprofit24.com**

- le sintesi delle norme di legge e dei provvedimenti amministrativi
- una banca-dati completa di leggi nazionali, regionali e comunitarie
- altri servizi e utilità

*Per informazioni e abbonamenti*  
 tel. 06.3022.5680 - 02.3022.5680 - [servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com](mailto:servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com)