

Idee e strategie per un moderno "fund raising"

di Valerio Melandri*

A partire da questo numero dedichiamo uno spazio al tema del "fund raising" che, da attività svolta occasionalmente e in modo poco organizzato dalle realtà non profit, è assurta da tempo al rango di disciplina meritevole di approfondimento e studio. Consigli pratici indispensabili agli operatori per intraprendere una raccolta fondi.

I contributi chiamati ad occupare questo spazio toccheranno di volta in volta un argomento specifico, partendo dalla definizione di *fund raising* fino a toccare gli aspetti strategici e tattici della raccolta fondi. Questo primo intervento vuole essere d'introduzione per stabilire i confini del *fund raising*, perciò appare più metodologico che pratico. Nel prosieguo affronteremo gli argomenti del ciclo del *fund raising*, i concetti di *marketing*, i componenti della disciplina, le modalità di effettuazione del *mailing* e del *telemarketing* ecc., tutti aspetti concreti intesi a informare e, allo stesso tempo, formare sulla pratica del *fund raising*.

costruzione del rapporto e della relazione che sta alla base di ogni processo di "fund raising".

Uno dei più grandi donatori (o per meglio dire, filantropi) moderni è stato l'americano Andrew Carnegie che, nel 1889, scrisse un saggio sui modi in cui le persone abbienti, come Carnegie stesso, dovessero utilizzare il loro denaro. Benché non fosse religioso, Carnegie parlava in termini di amministrazione di ricchezze che "non sono solo nostre": affermava cioè che le persone molto ricche hanno un obbligo morale di "gestire" la propria ricchezza nel corso della vita. Nel suo saggio, *The Gospel of Wealth (Il Vangelo della ricchezza)*, Carnegie elencò sette "cose da fare": fondare un'università, istituire biblioteche gratuite; creare laboratori o centri di ricerca medica; mettere a disposizione sale per incontri e concerti; allestire piscine pubbliche; aiutare le chiese, specialmente quelle situate nei quartieri poveri. Si fa risalire a lui, a John D. Rockefeller e ad altri filantropi statunitensi l'invenzione del moderno *fund raising* scientifico, quello di cui discuteremo in queste pagine mese per mese.

Partendo da una definizione di "fund raising", la delineazione del ruolo del "fundraiser", come colui che crea scambi sociali. L'importanza di chiarire i concetti di scambio, di reciproco interesse e di reciprocità, senza conoscere i quali difficilmente si può afferrare appieno la

A metà strada fra professione e vocazione

Carnegie e Rockefeller non furono dei *fundraiser*, al contrario. Costoro furono soltanto gli iniziatori delle prime fondazioni filantropiche, (imponenti istituzioni finanziate dai grandi guadagni delle imprese profit, molte volte ottenuti in modo illegale o comunque senza tanto rispetto per coloro che lavoravano in queste imprese), che all'interno impiegarono uomini e donne specializzate ad "erogare in modo scientifico e organizzato" i fondi. E per "raccolgere" da queste fondazioni si rese necessario "essere preparati" e studiare in modo professionale come chiedere. E così il *fund raising*, che era sempre stato esclusivamente compito dei volontari (laici e religiosi), si trasformò velocemente da "vocazione" a "professione".

Molto è stato scritto sull'interrogativo se il *fund raising* sia una professione o una vocazione, ma questa discussione è assai meno utile di un dibattito su come si possa trasformare un gruppo di "tecnici esperti" in veri e propri "professionisti"; e da questo punto di vista c'è ancora tanto da fare in Italia. Certo è che è giunta l'ora di rivolgersi la domanda che alcuni anni fa, il famoso professor Bob Payton chiese ai *fundraiser* americani: «Viviamo per il non profit o di non profit?». Che cosa significa *fund raising*? Un definizione tecnica abbastanza condivisibile è quella che lo definisce come «l'insieme di tutte le sollecitazioni che le organizzazioni non profit mettono in atto per raccogliere soldi, beni materiali e tempo dei volontari» (in questo caso si parla più propriamente di *people raising*). Ma al fianco di questa asettica definizione, che lo descrive esclusivamente nella sua dinamica strettamente operativa, ma non nel suo significato ultimo, occorre accompagnare immediatamente anche una definizione "emotiva" di *fund raising* data dall'esponente più importante al mondo di questa disciplina, Henry Rosso (1919-1999) che lo definisce come «la nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare».

La costruzione di rapporti duraturi

Per Rosso, italo-americano di rara saggezza e fondatore della Fund Raising School dell'Indiana State University, la più famosa scuola di *fund raising* del mondo, si deduce che il *fund raising* ha a che fare con le persone, e non tanto con il chiedere loro soldi, ma piuttosto con il generare rapporti duraturi che "predispongano al dono". Appare chiaro allora che la definizione di *fund raising* non è più l'univoca sollecitazione di fondi da parte di "A" verso "B", ma la capacità di generare rapporti che insegnino alle persona quanto c'è da guadagnare a donare.

Queste sottolineature che noi abbiamo forse un po' ridotto definendole "emotive" hanno in realtà delle implicazioni pratiche importantissime. Ne citiamo solo alcune: se il *fundraiser* ha il compito di "costruire rapporti" e ha il compito educativo di insegnare alle persone quanto è bello donare, non è sicuramente accettabile che lo stesso *fundraiser* percepisca un salario a percentuale (se il mio obiettivo è la costruzione di un rapporto sano, non posso essere condizionato dal guadagno meramente economico che potrò avere su di esso), si tratterebbe di un evidente errore di prospettiva. Così come appare vero, seconda grande implicazione, che il *fund raising* è un investimento, e che cioè in molte organizzazioni non profit non dà frutti immediatamente, e che con molti strumenti o strategie vede i primi risultati arrivare non prima dei 18-24 mesi. Occorre qui ricordare che la risposta corretta al vecchio adagio "è meglio un uovo oggi che una gallina domani" è, nella pratica del *fund raising*, chiaramente "la gallina domani". Non conta quanto spendo oggi per ottenere quel preciso donatore, ma mi interessa quale sarà la sua vita media, quanto in termini mediani mi "renderà" durante il periodo di appartenenza alla mia organizzazione non profit. Con certi strumenti, per esempio con il *mailing*, posso permettermi di spendere anche cifre consistenti (in senso assoluto), ma assolutamente convenienti se relativizzate alla capacità che il nuovo donatore "scovato" potrà produrmi in termini di reddito, sommando tutte le donazioni che in media (e potenzialmente) il donatore potrà farmi negli anni a venire.

Uno scambio sociale

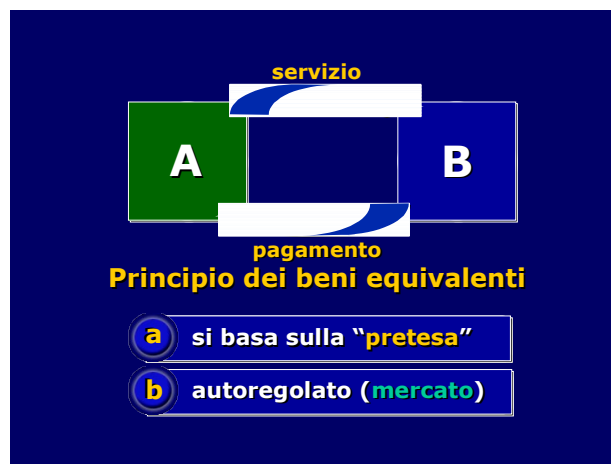
Ecco allora che con una sintesi complessiva della definizione tecnica e della definizione emotiva otteniamo una definizione completa che lo indica come "ciò che l'organizzazione fa per creare rapporti di interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane e chi è potenzialmente disponibile a donarle". E con questa definizione entra in ballo in modo decisivo e prorompente la categoria dell'interesse reciproco, dello "scambio", perché il *fund raising* è uno scambio sociale, del matrimonio di interessi.

Ma attenzione non uno scambio qualunque, non uno dei due scambi classici: lo "scambio dei beni equivalenti", tipico delle imprese profit e lo "scambio redistributivo", tipico degli enti pubblici, ma bensì lo "scambio di reciprocità".

Lo scambio dei beni equivalenti

Il primo caso, quello dei beni equivalenti stabilisce che a un servizio o ad un bene specifico prodotto da un'azienda "A" corrisponda un valore monetario che configura la relazione di scambio; e con lo scambio si attuano trasferimenti di beni privati a titolo oneroso e si originano le relazioni di credito di prestito e di assicurazione.

PRINCIPIO DELLO SCAMBIO DI BENI EQUIVALENTI



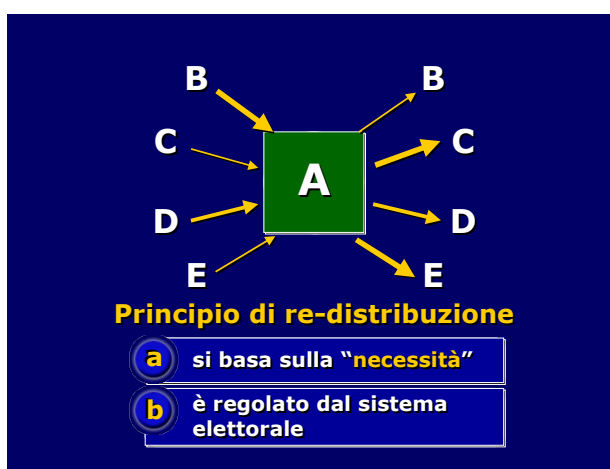
Lo scambio di beni equivalenti ha intrinseca la "pretesa" dell'attuazione, perché senza riscontro monetario a un bene o servizio prestato non esisterebbe scambio. Per esempio: se "A" è proprietario di una casa che dà in affitto a "B", pretenderà da "B" il pagamento a scadenze fisse dell'affitto pena lo sfratto. La moneta è espressione del valore del bene ossia è unità numeraria, e rappresenta il "prezzo" di produzione generale. Il sistema si autoregola, è il mercato che regola il prezzo, che aggiusta "il tiro" tra offerta e domanda. Rifacendosi all'esempio: una casa di buon livello sarà pagata di più rispetto a una casa di basso livello seguendo l'andamento del mercato.

Lo scambio redistributivo

Il secondo caso, quello dell'economia pubblica, fa fondamento sul principio della redistribuzione. L'ente pubblico riceve attraverso un'adeguata politica fiscale da ciascun cittadino un contributo economico in tasse proporzionato al reddito imponibile di ciascuno che re-distribuisce ai cittadini non in eguale misura

e non in funzione al valore versato, ma secondo le "necessità" di ciascuno, ossia al più povero, che pur ha pagato meno tasse verrà data una percentuale maggiore rispetto ad un ricco che pur ha versato una somma più elevata. La Pubblica Amministrazione delinea il quadro complessivo della fornitura di servizi sociali, di previdenza, sanitari e scolastici, e dirige questo quadro grazie al potere di spendere che le viene assegnato. Il sistema pubblico è regolato dal sistema elettorale, cioè sono i cittadini stessi che decidono come e in che modo devono essere ripartiti servizi e risorse pubbliche.

PRINCIPIO DI REDISTRIBUZIONE



Ma nei Paesi democratici occidentali, si va affermando, il riconoscimento di una terza tipologia di scambio, (quella a cui ci riferiamo noi quando parliamo di scambio nel fund raising) che riflette l'importanza che la società civile, in generale, e la relazione fra persone, in particolare.

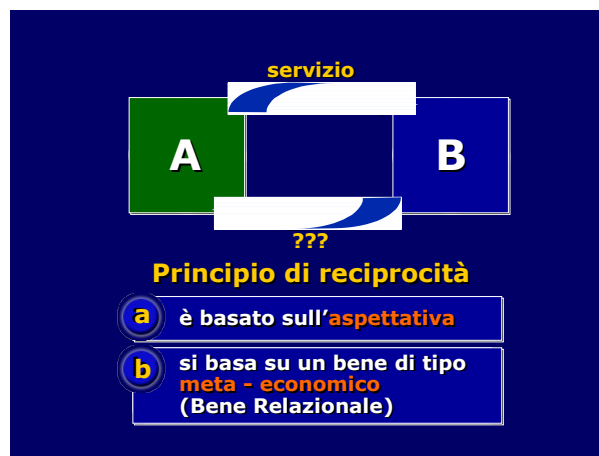
Lo scambio di reciprocità

Tale terza tipologia di scambi è costituita dall'insieme di attività economiche e sociali che si basano, in generale sul principio di reciprocità¹. Il principio in questione fa riferimento ad una relazione, una transazione o un'interazione particolare, che consiste in una serie di trasferimenti bilaterali, indipendenti, liberi tra loro e in qualche modo interconnessi. La caratteristica di indipendenza del trasferimento implica che ogni trasferimento è in sé volontario, in altri termini, libero nel senso che

¹ Stefano Zamagni, *Non profit come economia civile per una fondazione economica delle organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna, 1998.

nessun trasferimento è condizione per il verificarsi dell'altro, dal momento che non vi è alcuna obbligazione esterna in capo al soggetto trasferente, ma semplicemente potrebbe sussistere un vincolo, una disposizione, presente già all'interno della persona coinvolta nell'interazione.

PRINCIPIO DI RECIPROCIÀ



Semplifichiamo con un esempio: se una persona "A" invita a cena a casa propria la persona "B", non si aspetta che "B" paghi la cena o sborsi l'equivalente in denaro di quello che ha mangiato, ma si aspetterà che "B" porti un fiore, una bottiglia di vino, un dolce, ma più che altro si aspetterà di poter avere una qualche forma di "relazione", per esempio l'instaurarsi di un rapporto d'amicizia con "B". Teniamo conto che qualsiasi problema economico ha inizio quando si è almeno in due. Ecco crearsi una nuova dimensione della vita economica, quella *relazionale*, intendendo con questa espressione tutto ciò che in un'interazione economica le due parti apportano reciprocamente di non misurabile, di non contrattabile, ma di personale e non di meramente strumentale. Le relazioni rappresentano uno degli aspetti più importanti dell'economia. Le relazioni diventano un bene, "prodotto" e "consumato" secondo finalità civili.

ESEMPIO DI SCAMBIO DI RECIPROCIÀ: IL FUND RAISING



Ora noi sappiamo che i beni relazionali esistono in quanto condivisi con altri, e sono quei beni in grado di produrre quel qualcosa che rende più umano e più interpersonale il rapporto tra chi è utente e chi è invece, per esempio, operatore di un servizio sociale ed educativo, i beni relazionali sono beni che presentano la caratteristica di fornire utilità a chi li consuma in funzione della particolare relazione che si instaura tra chi domanda e chi offre il bene. Nel bene relazionale conta il modo in cui il bene viene fornito e il modo in cui il bene viene consumato ai fini della creazione di utilità. Sono quelle "risorse" che nascono dalle interazioni tra agenti, per il fatto che le parti nell'azione sono spinte da nuove motivazioni psicologiche, rivolte all'altra persona ai suoi comportamenti oltre che a manifestazioni "affettive". Ecco allora gli esempi di beni relazionali più classici: l'abitudine a ritrovarsi in certe occasioni, la familiarità esistente all'interno di gruppi di amici o di parenti, la comunanza di esperienze, la conoscenza reciproca, la fiducia che si instaura tra persone, e soprattutto, lo scambio generato dal meccanismo di *fund raising* dove il donatore devolve risorse e l'organizzazione non profit non restituisce un bene equivalente, ma esclusivamente un bene relazionale (ringraziamento, amicizia, appartenenza) unito, a volte, ad un bene economico materiale di valore simbolico (come una tessera di socio, una notazione, una qualche forma di pubblicità indiretta).

Uno scambio economico impari

Il *fund raising* esiste laddove uno scambio di reciprocità. Ecco perché una sponsorizzazione sociale, laddove ad una donazione corrisponda un "pubblicità" e un "ritorno comunicazione" per l'azione che sponsorizza equivalente, alla donazione effettuata non è da considerare *fund raising*. Il *fund raising* esiste laddove c'è uno scambio economico impari. Oggi si discute molto sulla definizione di che cos'è il *fund raising*. Ma su una cosa si è concordi: il *fund raising* genera uno scambio, un scambio sociale. E compito del *fundraiser* qual è? Quello di generare i migliori e i più duraturi scambi! Ma come si può fare tutto questo? La domanda che bisogna porsi allora per prepararsi al *fund raising* è come ci si può preparare meglio allo scambio, come si può fare che lo scambio economico e meta-economico, avvenga in un modo duraturo e con successo? Per fare questo proviamo a incrociare la domanda e l'offerta e ad andare nel pratico facendoci due domande:

che cosa cerchiamo "noi" (organizzazione non profit) nello scambio?

che cosa cercano "loro" (donatori) nello scambio?

Sarà compito di ciascuna organizzazione non profit e in particolare di ciascun *fundraiser*, individuare le motivazioni riferite al proprio caso, ma a titolo di esempio forniamo una lista delle risposte più frequenti. Alla domanda che cosa cerchiamo "noi" (organizzazione non profit) nello scambio con i donatori, alcune risposte plausibili potrebbero essere:

- A. soldi
- B. tempo di volontariato gratuito
- C. capacità di fare *networking*, conoscenze
- D. informazioni

- E. esperienza (umana e professionale)
- F. credibilità
- G. beni materiali
- H. attenzione
- I. testimonianze.

Alla domanda che cosa cercano "loro" (donatori) nello scambio con l'organizzazione non profit, alcune risposte plausibili potrebbero essere:

1. sentirsi meglio, un buon *feeling*
2. utilizzare i benefici fiscali
3. essere ringraziati, avere riconoscimento pubblico
4. vedere dei risultati
5. migliorare la mia comunità di appartenenza, il mio territorio, la mia città, il mio Paese
6. cercare conoscenze utili per il mio lavoro
7. fare nuove esperienze e formazione
8. creare nuove relazioni sociali e professionali
9. avere pubblicità per se o per la propria impresa *profit*
10. raggiungere fama e notorietà
11. ottenere "voti" (non c'è da scandalizzarsi!).

E adesso si immagini per un attimo di avere la bacchetta magica e di avere il potere di scegliere lo scambio-incrocio che si desidera maggiormente. Qual è il tipo di scambio che in assoluto mi piacerebbe di più si verificasse?

A.1 (soldi e *feeling*) ?

B.9 (tempo di volontariato e pubblicità) ?

E.3 (esperienza e riconoscimento) ?.

E ancora. Quale di questi scambi-incroci risolve il mio problema di "mancanza di risorse", risolve il problema cronico che ogni organizzazione non profit ha di impiegare più risorse per erogare servizi di quante ne riesce a incamerare?

È ovvio che tutti vorremo che i soldi fossero donati con il cuore senza nessun secondo fine (il massimo dello scambio è A.1); in realtà molti donatori vogliono altri riconoscimenti, c'è chi necessita di contatti per il proprio lavoro, chi chiede pubblici riconoscimenti, chi richiede un po' di visibilità ecc. E a questo bisogna stare attentissimi. Perché la bravura con cui si soddisfano i desideri giusti del donatore fa la differenza nella creazione del processo di *fund raising*. Inoltre tre sono almeno le considerazioni che vanno fatte circa questo punto.

L'esigenza di dare risposte differenziate

Occorre differenziare fortemente la risposta che si da a ciascun donatore. Bisogna studiare approfonditamente le esigenze e i bisogni del donatore e, per quanto è possibile occorre segmentare le risposte e differenziarle.

Compatibilità etica tra interessi e "mission"

Occorre da decidere se gli interessi sono compatibili eticamente con la *mission*. Potrebbe succedere infatti che alcune delle richieste dei donatori non rientrano nella *mission* dell'organizzazione non profit (ovvero nella sua filosofia, la sua cultura e i suoi valori) e quindi può capitare che non venga messo in atto lo scambio. Potreste pensare che un'organizzazione come Greenpeace possa prendere donazioni da aziende private *profit*, semmai distributori di benzina? Potreste pensare che l'Istituto Oncologico Romagnolo prenda offerte da una marca di sigarette o di alcolici? Mentre è assai probabile che il Teatro

alla Scala di Milano possa prendere senza nessun tipo di problema etico donazioni da famose marche di sigarette o da altre aziende produttori di beni "inquinanti"! Sono questi esempi assai paradossali, che mirano però a rappresentare il "dilemma etico" del *fundraiser*.

L'esistenza di variabili sconosciute

Lo scambio avviene sempre in un ambiente in cui le variabili non sono sotto controllo. Non possiamo pretendere di sapere tutto dell'altro. Sappiamo che ha le sue priorità, le sue necessità, i suoi bisogni, ma dobbiamo rischiare un approccio "andando come a tentoni".

IL "FUNDRAISER"



Chi è il "fund raiser"?

Per concludere, due ultime osservazioni sul compito del *fundraiser*. La prima è la definizione. Doppiero (2002) lo definisce molto simpaticamente come colui che «unisce cuore e portafoglio, che unisce fonte e foce», Tempel (1996) come «colui che acquisisce donazioni da privati a favore di organizzazioni non profit», e sono decina altre le definizioni di *fundraiser*, ma anche in questo caso si è raggiunto un generale accordo sul fatto che il *fundraiser* non sia un "medicante", ma un rappresentante di una causa che qualcuno può decidere di finanziare o meno.

La seconda è il compito del *fundraiser*. Appare chiaro infatti che il chiedere e il donare coinvolgono tutta l'organizzazione non profit, il *fundraiser* e il donatore in un'impresa comune. Ecco allora che i compiti del *fundraiser* sono tantissimi, fra cui anche quello di interiorizzare il valore e i valori dell'organizzazione non profit, rappresentare l'organizzazione non profit ed essere estensione del suo valore e dei suoi valori,

comprendere che ogni donazione ha al suo interno "qualcosa del donatore", ringraziare tutti in modo appropriato e sensibile.

Il *fundraiser* è colui che crea lo scambio di valori fra donatore e onp: semplice a dirsi, assai complesso da realizzare! ■

** Facoltà di Economia di Forlì,
presidente di Philanthropy centro studi*