

IL MANAGEMENT DEL FUND RAISING.....2

<u>UNA NUOVA CONSAPEVOLEZZA.....</u>	<u>2</u>
<u>SFIDE DEL MANAGEMENT NONPROFIT.....</u>	<u>3</u>
<u>SFIDE SPECIFICHE PER I FUNDRAISER.....</u>	<u>4</u>
<u>FUNZIONALITÀ DI BASE DEL MANAGEMENT PER RACCOGLIERE LE SFIDE.....</u>	<u>6</u>
<u><i>Analisi.....</i></u>	<u>6</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>6</u>
<u><i>Pianificazione.....</i></u>	<u>6</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>7</u>
<u><i>Esecuzione.....</i></u>	<u>8</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>9</u>
<u><i>Controllo.....</i></u>	<u>9</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>9</u>
<u><i>Valutazione.....</i></u>	<u>10</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>11</u>
<u><i>Etica professionale.....</i></u>	<u>11</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>12</u>

ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO FUND RAISING.....14

<u>RESPONSABILITÀ DEL PERSONALE RETRIBUITO.....</u>	<u>14</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>15</u>
<u>LE RESPONSABILITÀ DEL PERSONALE DI SUPPORTO.....</u>	<u>16</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>17</u>
<u>POLITICHE E PROCEDURE.....</u>	<u>17</u>
<u><i>Ricezione delle donazioni e ringraziamenti.....</i></u>	<u>17</u>
<u><i>Ricerca di potenziali donatori.....</i></u>	<u>18</u>
<u><i>Rapporti interni sulle donazioni e comunicazioni.....</i></u>	<u>18</u>
<u>In sintesi:.....</u>	<u>20</u>
<u>PROCEDURA DI ARCHIVIAZIONE E AGGIORNAMENTO DELLE INFORMAZIONI.....</u>	<u>20</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>21</u>
<u>MATERIALI DI CONSULTAZIONE.....</u>	<u>21</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>22</u>
<u>REQUISITI PER L'UFFICIO FUND RAISING ED ALTRE ESIGENZE STRUTTURALI.....</u>	<u>22</u>
<u>In sintesi.....</u>	<u>23</u>

TREND FUTURI E IMPATTO SUL MANAGEMENT DEL FUND RAISING

.....24

<u>CAMBIAMENTI FUTURI: COME PUÒ REAGIRE E PREPARARSI IL MANAGEMENT DEL FUND RAISING.....</u>	<u>26</u>
<u>Cambiare gli obiettivi strategici.....</u>	<u>27</u>
<u>Cambiare il management e risorse umane.....</u>	<u>27</u>
<u>Cambiare i Consigli di amministrazione.....</u>	<u>28</u>
<u>Cambiare la gestione finanziaria.....</u>	<u>28</u>
<u>Cambiare i sistemi di contabilità.....</u>	<u>28</u>

Il management del fund raising

Una nuova consapevolezza

Sempre più persone, operatori del mondo nonprofit, che incontro durante i corsi di formazione o durante consulenze che svolgo mi chiedono qualche articolo “pratico” su come gestire il fund raising. È questa una buona nuova. Solo fino a qualche anno fa infatti, la domanda più frequente era “che cos’è il fund raising” o ancora più frequente e primordiale “ma noi abbiamo davvero bisogno di fund raising?”. E la maggior parte del mio tempo era dedicata a “convincere” sulla bontà e sulla necessità di una forte azione di fund raising per rendersi autonomi e indipendenti e per garantire pieno successo e compimento alla mission dell’azienda nonprofit.

Oggi nelle aziende nonprofit aumenta costantemente la consapevolezza del fatto che c’è bisogno di adeguati strumenti manageriali per gestire il fund raising. Nelle parole di Drucker la conferma di ciò: “Vent’anni fa, management era una parola tabù per gli operatori del nonprofit: era considerato un sinonimo di business, e le organizzazioni del terzo settore si proclamavano libere da affarismi di vario genere e al di sopra di sordide considerazioni quali il fatturato. Ora però la maggioranza delle organizzazioni ha compreso che il management è una necessità ancora più forte nel terzo settore di quanto non lo sia nel privato profit, in quanto il nonprofit non sottostà alla disciplina del risultato economico finale”.

L’idea di questa serie di 3 articoli nasce proprio da questa richiesta. Dare qualche informazione “pratica” su come gestire il fund raising, ovvero sul management del fund raising. Nel primo articolo dopo aver sinteticamente indicato le sfide del management e del fund raising nelle aziende nonprofit moderne, procederemo all’analisi delle 6 funzioni classiche del management (analisi, pianificazione, esecuzione, controllo, valutazione e professionalità). Nel secondo articolo andremo nel vivo dell’organizzazione di un ufficio fund raising indicando i vari ruoli e le responsabilità. Infine nel terzo articolo daremo alcuni consigli su come sfidare i repentini cambiamenti che il management del fund raising si trova ad affrontare nell’odierna realtà.

Come è noto nel management, i trend vanno e vengono, e con esse le mode. Sia gli studiosi che gli operatori si innamorano delle loro teorie e dei loro modelli ed attribuendo ad essi una sorta di autoreferenzialità, si dimenticano della realtà alla quale, talora, si imputa la colpa di essere diversa dai modelli studiati. Questa osservazione va di pari passo con un’altra che rispecchia la stessa mancanza di realismo. Ci riferiamo alla “teoria” (per quanto di teoria si possa parlare) delle *best practices*. Molti consulenti e accademici sostengono che alcune pratiche funzionino meglio di altre, dando luogo

a risultati di maggior successo. Il problema è che, malgrado anni di ricerca, non si è ancora riuscito a dimostrare in modo certo che le cosiddette “best practices” producano davvero ottimi risultati di lunga durata e per svariate tipologie di aziende. Avviene così che alcune di queste pratiche diventano “di moda” e sono quindi presentate come l’unica risposta possibile a un dato problema, per poi rivelare le loro carenze ed essere sostituite da altre pratiche, anch’esse prospettate come una panacea. Il motivo per cui queste “mode” sono votate al fallimento è che di fatto non esistono “pratiche migliori”, ma soltanto pratiche che funzionano in un dato contesto personale, storico, culturale, economico, politico o tecnologico: ciò significa che la loro qualità è intrinsecamente legata al contesto, e che una soluzione che si rivela ideale per un dato programma o azienda può essere fallimentare se mutano le circostanze. L’unica “best practice” universale è l’impegno a elaborare un sistema di management che chiarisca in quali aree è necessario apportare miglioramenti e che permetta di capire quali miglioramenti siano efficaci in una data situazione.

Nonostante questa importante premessa bisogna pur riconoscere che alcuni fattori basilari nel management si mantengono costanti. Un buon management è, da sempre, basato sul rispetto per i colleghi, su una comunicazione aperta (verso l’alto, verso il basso e laterale), sulla fiducia nelle proprie abilità di amministrare e dirigere, sulla chiarezza e sulla raggiungibilità degli obiettivi strategici personali e professionali, nonché sulla convinzione stimolante che gli obiettivi dell’organizzazione siano validi e che sia importante vederli raggiunti.

Un fund raising di successo si basa su un management efficace del processo, altamente complesso, di promozione dell’azienda nonprofit. La complessità deriva dall’intenso intersecarsi delle relazioni necessarie (consiglieri di amministrazione e volontari, personale organizzativo ad amministrativo, fundraiser, donatori potenziali e donatori effettivi), nonché dal raggio di azione della stessa funzione di promozione istituzionale (fund raising, ma anche marketing, pubbliche relazioni, gestione degli archivi). La complessità deriva inoltre da una serie di sfide di cui siamo tutti testimoni e che complicano la vita del fundraiser e delle aziende nonprofit. È bene quindi, prima di introdurre il tema del management del management del fund raising andare a leggere lo scenario in cui esso si situa, ovvero le sfide che gli operatori del mondo nonprofit devono affrontare in merito a questa attività. Le dividiamo in due parti: sfide per il management del nonprofit (in generale, ma che riguardano in modo indiretto anche i fundraiser), e sfide specifiche per i fundraiser:

Sfide del management nonprofit

I manager delle aziende nonprofit di qualunque grandezza si trovano di fronte a problematiche simili. La difficoltà nell’affrontarle dipende dalle dimensioni dell’azienda nonprofit: più grande è

l'organizzazione, più estese e complesse saranno le problematiche. Il management delle aziende nonprofit coinvolge tutte gli aspetti della gestione, e in particolare sono fortemente condizionanti, il grado di preparazione dell'azienda nonprofit al fundraising, le risorse umane, i sistemi di management, la qualità e la quantità dei mercati della donazione, gli strumenti e ogni funzione dinamica che interessi un'azienda nonprofit. Il management richiede altresì la capacità di lavorare in modo produttivo con persone, idee e cose. In sintesi ecco le principali problematiche che le aziende nonprofit devono affrontare:

- Rapidi mutamenti dell'ambiente.
- Richiesta di affidabilità da parte dei Consigli di amministrazione e dei donatori.
- La necessità di fare un calcolo bilanciato delle priorità tra richieste interne ed esterne, qualora queste siano in competizione tra di loro.
- Raggiungere un bilanciamento nella leadership e una chiarificazione dei ruoli, delle relazioni, delle aspettative del Consiglio di amministrazione, dei volontari e del personale retribuito.
- Stare al passo con i cambiamenti tecnologici ed utilizzare le nuove tecnologie per ottenere la massima efficacia ed efficienza.
- Pianificare le esigenze a breve termine e gli obiettivi strategici a lungo termine.
- Mantenere un ambiente stimolante per il personale quando le risorse per le retribuzioni scarseggiano.
- Mantenere un ambiente favorevole per i volontari.
- Mantenere sempre bene in vista obiettivi strategici e funzioni.
- Lavorare in modo efficace con relazioni altamente complesse e con "team" di lavoro.

Sfide specifiche per i fundraiser.

In questo ambiente così complesso, vi sono poi sfide specifiche per chi si occupa di fund raising all'interno delle aziende nonprofit. Anche in questo caso preferiamo dare una sintesi riassuntiva per permettere a tutti una prima riflessione sul tema. Innanzitutto bisogna dire che la funzione del fund raising, pur essendo molte volte vitale, non è compresa da colleghi e superiori. Spesso il fund raising è considerato marginale e l'allocazione delle risorse per il fund raising è inadeguata. Nonostante sia ormai ampiamente dimostrato che un fundraiser che lavori retribuito a percentuale guadagna di meno e

soprattutto faccia guadagnare meno l'azienda nonprofit in cui è impiegato, moltissime volte non si comprende l'importanza della funzione e non c'è il coraggio dell'investimento. È questo un problema che abbiamo affrontato in altri articoli precedenti, ma che in futuro dovremmo per forza riconsiderare.

Un secondo problema è dato dalla coesistenza tra limiti di autorità e vaste responsabilità: il fundraiser è chiamato a essere interprete e da addetto al marketing per l'organizzazione nei confronti di un ampio gruppo di costituenti, a promuovere il fund raising con operazioni di marketing anche all'interno dell'organizzazione e a sviluppare relazioni fondamentali sia verticalmente:

- con il Direttore generale
- con il diretto superiore;
- con i consiglieri di amministrazione,
- con i principali volontari,
- con altri volontari e donatori,
- con il proprio personale retribuito (ove ci sia)

Sia orizzontalmente:

- con il resto del personale retribuito,
- con clienti e fornitori,
- con professionisti esterni impegnati in simili organizzazioni (o reti),
- nonché con le associazioni professionali.

In una situazione di questo genere, con ampie responsabilità, bassa autorità, relegato in ruolo organigrammatico marginale, e con un basso stipendio diventa assai difficile dare forma alla propria leadership e posizione professionale. Esso è chiamato da una parte a mantenere standard etici in relazione ai donatori, volontari, personale retribuito e colleghi e dall'altra a mettere in pratica tecniche di management efficaci (e apparentemente paradossali), essendo persuasivo e deciso (ma non aggressivi), cordiale ed estroverso, ma mantenendo i nervi saldi quando si è sotto pressione, lasciare spazio all'intuizione quando si valuta come gestire razionalmente una particolare persona o situazione per ottenere il risultato sperato.

In una situazione di così grande complessità appare importante perciò acquisire almeno le funzionalità di base del management per raccogliere le innumerevoli sfide che abbiamo elencato. È compito del prossimo paragrafo elencarle e commentarle

Funzionalità di base del management per raccogliere le sfide

Il processo di management normalmente comprende sei funzioni distinte: si tratta di analisi, pianificazione, esecuzione, controllo, valutazione ed etica professionale:

Analisi

Il management inizia con l'analisi: in definitiva, il processo di pianificazione è generato dall'analisi delle molteplici componenti dell'azienda nonprofit, tra cui la mission e il caso per la raccolta fondi, le risorse umane, l'ambiente di lavoro, la comunicazione interna ed esterna e le risorse economiche. Gli obiettivi strategici e operativi vanno sottolineati nel piano di fund raising, insieme agli specifici piani d'azione che si intende implementare. È altresì importante fare partecipi le figure dell'azienda nonprofit il cui apporto è essenziale per ottenere il successo e per stabilire le priorità tra gli obiettivi strategici. Infine, con l'analisi si risponde alla domanda: "A che punto siamo oggi?"

In sintesi:

A. L'analisi è il processo di scoperta, la base per la risoluzione dei problemi, per il processo decisionale, e per la pianificazione. Si applica a molti settori del nonprofit.

1. Mission/ documento buona causa
2. Risorse umane e finanziarie
3. Posizione nella comunità (ambiente)
4. Comunicazioni (interne, esterne)
5. Finanze

Pianificazione

Il processo di pianificazione è importante quanto il piano stesso "Stiamo andando nella direzione giusta?" e "Cosa stiamo facendo per raggiungere lo scopo prefissato?" sono logiche domande da porsi. Occorre vedere il piano e il processo di pianificazione come mezzi per valutare ininterrottamente gli obiettivi strategici dell'azienda nonprofit: bisogna sempre guardare in avanti. Nessuno, di sua spontanea volontà, elaborerebbe un piano che porti alla paralisi, ma può avvenire ugualmente: una pianificazione limitata o del tutto assente ha come risultato la mancanza di chiarezza o, peggio ancora, aspettative e orientamenti irrealistici nella funzione di sviluppo da parte del segretario generale, del consiglio di amministrazione, del personale retribuito e dei volontari. Le cause alla base della mancata pianificazione e le conseguenze che ne derivano sono generalmente le medesime: paura, diffidenza, inerzia ed apatia. Al contrario, un eccesso

di pianificazione impedisce alle persone di proiettarsi in avanti: un manager non dovrebbe sottomettere se stesso ed il personale retribuito a dei punti specifici del piano senza riconoscere l'importanza di una reazione flessibile alle nuove opportunità e alle sfide impreviste. Capiterà di dover apportare modifiche nel corso del tempo: il piano, nella maggioranza dei casi, sarà utilizzato alla stregua di un satellite per le comunicazioni globali, anche se talvolta occorrerà battere costruire nuove strade per raggiungere gli scopi desiderati.

Quali scadenze occorre porsi per il processo di pianificazione? Si raccomanda di sviluppare e rifinire il piano ogni anno, creando una *pianificazione strategica* (da sei a dodici mesi). Anche un *piano a lungo termine* (generalmente della durata da uno a cinque anni o più) può essere rivisto e aggiornato annualmente, per assicurarsi che il piano sia adatto sia alle esigenze del presente sia alla crescita e agli orientamenti per il futuro. Le persone che occupano importanti ruoli decisionali dovrebbero essere chiamate ad una partecipazione attiva nel processo di pianificazione, e il loro contributo dovrebbe essere integrato all'interno del piano, e non aggiunto come appendice al prodotto finale; tra queste persone vanno segnalate il segretario generale, i membri del consiglio di amministrazione, il personale retribuito, i grandi donatori, i costituenti e i volontari. Incoraggiare all'assunzione prudente del rischio e al pensiero innovativo si ripercuote positivamente nel modo in cui le persone lavorano durante il processo di pianificazione, individualmente e collegialmente. Occorrerà valutare il programma, l'organizzazione (consiglio di amministrazione e personale retribuito) e il settore della raccolta fondi (fund raising, marketing e pubbliche relazioni). Se svolto correttamente, il processo di pianificazione rappresenta un'esperienza stimolante, che fa sì che ogni partecipante si senta coinvolto in prima persona nella sua realizzazione. Un ulteriore beneficio consiste nel dare fiducia, autostima, comprensione e collegialità all'intero team.

In sintesi

La pianificazione nasce dall'analisi. Se c'è poca pianificazione, si offusca la visione delle cose e si impedisce la formazione di un'organizzazione solida. Se c'è troppa pianificazione senza azione, ciò è spesso sintomo di un'organizzazione dove la paura, la sfiducia e l'inerzia hanno preso il sopravvento sulle energie e sulla direzione da seguire.

1. La pianificazione dovrebbe spingere a correre rischi, seppure con prudenza, e aiutare le organizzazioni a diventare "moderatamente opportuniste", capaci cioè di rispondere a persone e situazioni che le faranno progredire.

2. La funzione di pianificazione può essere applicata a tutti gli aspetti del management (ad es. risorse umane e finanziarie, informazione e comunicazione).

3. La validità del processo di pianificazione è legata a quella del piano: richiede la massima partecipazione di tutte le figure chiave dell'organizzazione.

4. I piani non sono le "Tavole della Legge": possono e devono essere modificati. I piani dovrebbero essere usati come un trampolino per realizzare innovazioni e creare interattività, e non già come una scusa per non cogliere le occasioni quando si presentano.

5. Una pianificazione completa deve comprendere: programma, composizione dell'organizzazione (Consiglio di amministrazione e personale), e funzionalità del fund raising (fund raising propriamente detto, ma anche marketing e pubbliche relazioni).

Esecuzione

Non appena il piano di sviluppo viene elaborato all'interno del documento finale, il manager del fund raising deve implementarlo ed assegnare i vari compiti; altrimenti, il piano non è altro che un'opera narrativa riposta su di uno scaffale, il che decisamente una pessima prospettiva. Sarebbe assurdo esercitarsi una volta all'anno e poi dire: "Sono felice che per altri dodici mesi sia finita!". È noto che con una regolare attività fisica si riesce a tonificare e rafforzare i muscoli, nonché a migliorare la circolazione: parimenti occorre lavorare con costanza il processo di implementazione, se non si vuole rischiare di dover ripartire da zero. È compito di chi dirige l'attività di fund raising spronare l'azienda nonprofit con energia, ottimismo ed impegnandosi a dedicare il proprio tempo a questo processo. Il leader deve intraprendere con serietà tutti i compiti che possono essere assunti solo da lui personalmente: bisogna ricordarsi che il personale retribuito che contribuisce alla progettazione del piano nutre molte aspettative e speranze, e prova un ardente desiderio di vedere l'attuazione del piano. La segretezza non è ammessa: occorre distribuire varie copie del piano affinché tutti possano conoscerlo ed approvarlo. La distribuzione delle varie responsabilità all'interno del piano e la loro implementazione consolideranno il personale retribuito e lo renderanno maggiormente propenso alla cooperazione piuttosto che alla competizione. Per tutta la durata del processo, è bene verificare che ciascuna persona sia a conoscenza dei motivi per cui le viene chiesto di impegnarsi nei vari compiti, in quanto ciò rafforza la consapevolezza e il senso di appartenenza. Senza questo accorgimento, le comunicazioni possono farsi frammentarie ed il carico di lavoro per il piano gravoso. Una corretta gestione dei tempi riveste un'importanza fondamentale per ottenere i risultati sperati: occorre fissare anticipatamente le scadenze e stabilire incontri regolari per infondere entusiasmo e sicurezza in tutte le persone coinvolte.

In sintesi

L'esecuzione significa realizzare il piano. Tale processo comprende non soltanto il lavoro proprio del manager, ma anche imparare a delegare in modo da dare al personale il potere di acquisire maggiore forza e maggiori capacità.

1. Allocate ed assegnate responsabilità per funzioni specifiche e segmenti di lavoro basati sugli obiettivi strategici fissati nel piano, accettati e compresi

2. La gestione del tempo è centrale per la gestione delle proprie risorse. Stabilite programmi e cercate di rispettarli, fungendo da modello per gli altri.

3. Semplificate il processo ogni qual volta è possibile; assicuratevi che gli altri capiscano il "cosa" e il "perché" quando delegate loro qualche compito.

4. Informate tutti i membri del team manageriale delle responsabilità di tutti gli altri membri; promuovete la cooperazione, non la competizione, e un senso di condivisione delle responsabilità.

5. Utilizzate il piano dell'organizzazione (o piano di fund raising) come modello per eseguire le funzioni di management.

Controllo

Il controllo consiste nella costruzione di procedure, politiche e sistemi informativi pensati appositamente per verificare le attività svolte in termini umani e documentari. È il risultato finale di tutto il duro lavoro, della creatività e delle ore impiegate per la pianificazione e l'esecuzione: ad esempio, se un'azienda nonprofit ha cercato di risolvere i propri problemi inviando lettere di ringraziamento entro ventiquattro-quarantotto ore dall'erogazione della donazione, il controllo rappresenta il sistema attraverso il quale questa corrispondenza è stata indirizzata, redatta e mantenuta attiva. Esistono svariate misure, da attuarsi ricorrendo al personale o alle risorse disponibili, per ottenere gli esiti desiderati. Il controllo rappresenta l'implementazione efficace dei sistemi e delle linee guida adottati per stabilire gli standard all'interno dell'azienda nonprofit. Le aziende nonprofit efficienti sono opportunamente munite di meccanismi di controllo a cui affidare l'analisi delle procedure e delle aspettative entro archi di tempo ragionevoli, e continuano a dedicarsi allo studio e all'aggiornamento di simili problematiche.

In sintesi

La funzione di controllo richiede la creazione di sistemi che garantiscano che gli obiettivi strategici e i piani dell'organizzazione vengano raggiunti.

1. Tra i sistemi che consentono ai manager di controllare gli aspetti più complessi del fund raising, figurano sistemi informatici per costruire un archivio-donatori.

2. Tra gli aspetti della funzione di controllo, occorre contemplare anche i seguenti esempi di figure professionali e sistemi cartacei che possono contribuire a creare standard operativi e linee guida.

- a. Descrivere le mansioni di lavoro; produrre moduli e procedure di valutazione del lavoro svolto basati sulle suddette descrizioni.
- b. Distribuire promemoria con moduli e scalette.
- c. Redigere lettere standard di ringraziamento ai donatori, tra le 24 e le 48 ore dopo la ricezione della donazione.
- d. Fissare un calendario di incontri del Consiglio di amministrazione e delle commissioni con un intero anno di anticipo.
- e. Adottare un meccanismo continuo di inserimento dei dati dei donatori potenziali ed effettivi in un database oppure in documenti informatici appositi.
- f. Raggruppare gli elenchi delle donazioni ricevute in un libro oppure in un sistema informatico, in modo da non incorrere in ritardi nei ringraziamenti ai donatori.

Valutazione

La valutazione fa parte integrante del management. I manager e i membri del personale retribuito devono porsi regolarmente due precise domande: "Riusciamo a portare a termine ciò che iniziamo a fare?" e "Come giudicare il nostro lavoro?". La sincerità con cui si risponde a queste domande è normalmente indice del successo che si riesce ad ottenere. La valutazione è un processo che consiste nel guardarsi allo specchio e giudicare la riuscita dei programmi e l'operato delle persone coinvolte. Siamo riusciti nei nostri scopi? Quali cambiamenti sono necessari? Quanto è stata efficace la raccolta annuale? Quali sono i risultati conseguiti dal programma di fund raising per le persone giuridiche e dai corsi di formazione per i nuovi membri del consiglio di amministrazione? Il manager intelligente è colui che individua un problema all'interno dell'azienda nonprofit e riesce a correggerlo con tatto, impegno e nel rispetto degli altri. Se l'azienda nonprofit continua a spendere troppo per il mailing, il problema deve essere studiato e risolto nel modo opportuno. La soluzione dei problemi favorisce la crescita dell'azienda nonprofit e la maturazione del manager, elevandolo al rango di leader competente ed efficiente in grado di meritare il rispetto del personale e di essere severo, ma pur sempre cortese.

È necessario suddividere la valutazione in due campi distinti, il primo destinato ai programmi ed il secondo alle persone. Entrambe queste componenti sono rivelatorie: i programmi vanno giudicati in base all'impatto ottenuto, alle donazioni erogate e al successo complessivo. Ad esempio, i risultati ottenuti con gli eventi speciali dovrebbero essere analizzati con cura e, se possibile, confrontati con quelli degli anni passati. L'evento speciale è riuscito ad attrarre il pubblico desiderato? La rete dei volontari ha funzionato bene? Le iniziative per dare visibilità all'evento sono stati efficaci? Il servizio è stato buono? È opportuno ricontattare i partecipanti all'evento speciale? Quante donazioni sono state raccolte? L'edizione dell'anno successivo può essere migliorata? La valutazione conduce in modo naturale all'analisi, trasformando il management in un processo ciclico e continuo.

In sintesi

La valutazione è la funzione di management essenziale per la crescita sia del manager, sia dell'organizzazione.

1. I sistemi di valutazione (per le prestazioni del personale, per gli eventi speciali, per le campagne annuali di mailing, per l'efficacia delle proposte) garantiscono un feedback costante e rappresentano la base per i miglioramenti.

2. I sistemi dovrebbero essere implementati con regolarità e presentati al personale e al Consiglio di amministrazione come strumenti per la promozione dell'organizzazione, non già come strumenti punitivi o di critica.

3. La capacità del manager di valutare sé stesso, gli altri, le politiche, le procedure e le attività in un modo che stimoli la crescita professionale ed istituzionale rappresenta un indicatore della sua autostima, della sua competenza e della sua volontà di delegare potere agli altri, piuttosto che di tenerlo tutto per sé.

4. Le sedute di valutazione (confronti diretti per la valutazione delle performance; incontri di particolari dipartimenti o di tutta l'organizzazione per altre tipologie di valutazione) rappresentano opportunità rare e preziose per gli individui e per le aziende nonprofit di acquistare maggiore fiducia, di riconsiderare gli obiettivi, di tenere sotto controllo i progressi, di stabilire nuovi obiettivi e di risolvere i problemi.

5. Un processo di valutazione sistematico rappresenta la base per prendere decisioni efficaci, un'altra chiave per il successo del management.

Etica professionale

Il management deve essere condotto in modo professionale ed in base a dei principi etici. È compito del responsabile del fund raising

assumersi in prima persona questo impegno e dare il buon esempio a tutti gli altri, compresi il direttore generale dell'azienda nonprofit, il consiglio di amministrazione, il personale retribuito, i donatori, i volontari, i costituenti e la comunità. I fundraiser devono agire in modo etico, ed il loro comportamento deve riflettere non solo gli elevati standard richiesti dall'azienda nonprofit e dalla professione, ma anche il loro valore individuale. A volte, i fundraiser entrano in conflitto con questi principi quando sollecitano donatori che richiedono, slealmente, speciali favori a loro vantaggio: ad esempio, un fundraiser si comprometterebbe dal punto di vista etico se sollecitasse e accettasse una donazione consistente in favore di una scuola privata, sapendo che, in cambio, il donatore si aspetta che il proprio figlio, nonostante il profitto insufficiente, venga ammesso a questa scuola; è dovere del fundraiser comportarsi in modo deciso e risoluto, rifiutando una simile donazione e spiegando i motivi per cui non risulta ammissibile. Parimenti, l'addetto alla raccolta fondi deve essere in grado di chiedere una donazione mostrandosi propositivo e convincente, nonché consapevole di rappresentare l'azienda nonprofit. Inoltre, deve godere del pieno sostegno dell'azienda nonprofit per quanto riguarda i comportamenti etici da adottare nel sollecitare e nel ricevere una donazione. Con l'aumento della competizione per ottenere donazioni, specialmente le grandi donazioni necessarie per raggiungere il fabbisogno della raccolta annuale e della raccolta di capitali, diventa sempre più importante, per il manager del fund raising, diffondere l'etica della raccolta fondi anche tra il personale retribuito e volontario, senza esercitare pressioni indebite per il raggiungimento del fabbisogno economico a scapito dei principi etici. Spetta sempre al leader del fund raising, attraverso le proprie azioni e quelle del personale retribuito, dare il buon esempio, orientandosi verso il futuro con la consapevolezza dell'importanza del suo ruolo. Il leader del fund raising riconosce la differenza tra la doverosa riconoscenza nei confronti dell'operato del personale e l'adulazione.

I fundraiser di successo sono in grado di guardare il donatore negli occhi e di chiedergli una donazione, consapevoli del fatto che stanno offrendo al donatore un'opportunità per coinvolgerlo in qualcosa di più grande lui.

In sintesi

La professionalità è un aspetto sempre più importante delle responsabilità del manager del fund raising.

1. Un atteggiamento professionistico comprende in sé la volontà e la capacità di agire in base ai propri principi e alla propria morale, sostenendo nel contempo quelli della professione.

2. Gli standard professionali sono esterni (processi di certificazione tramite affiliazione con l'ASSIF), ma anche interni (aspettative nei confronti di sé stessi e dell'organizzazione).

3. Quello del fundraiser è un lavoro di centrale importanza in un'organizzazione, e dovrebbe essere caratterizzato da un atteggiamento professionale, e non già da uno "pietistico".

4. Il coraggio e la fiducia nelle proprie capacità sono due caratteristiche di peso per raggiungere una vera professionalità.

5. Chiedere l'appoggio dell'organizzazione per continuare a crescere professionalmente, aderendo ad associazioni professionali e frequentando corsi di aggiornamento e seminari.

6. Mutare obiettivi e funzioni rischia di intaccare la professionalità: lo stesso rischio sussiste qualora venga chiesto al fundraiser di "aumentare il proprio salario" o ancora di svolgere compiti che non rientrano nelle sue responsabilità professionali (senza aumenti nella retribuzione).

7. I compensi dei fundraiser devono conformarsi agli standard salariali stabiliti dal budget dell'organizzazione, ed essere conformi ai compensi di altri professionisti.

Organizzazione dell'ufficio fund raising

Tocchiamo ora un altro argomento, ugualmente importante nell'ambito del management del fund raising. Per un'azienda nonprofit, sia che esista da sessant'anni e sia radicata a livello nazionale, sia di recente costituzione e operativa in una piccola comunità, il personale retribuito rappresenta un considerevole investimento, un investimento sulle prospettive future dell'azienda nonprofit e sulle carriere delle singole persone nel terzo settore. Come in ogni situazione lavorativa, i membri del personale retribuito, nuovi o esperti, agiscono al meglio quando sanno esattamente che cosa i manager del fund raising si attendono da loro e come possono operare in modo più efficiente. È fondamentale una descrizione esaustiva del profilo professionale richiesto, che non va relegata in un archivio, ma messa a disposizione dei membri del personale retribuito fin dal colloquio di assunzione. Definire chiaramente il profilo professionale che si richiede ai membri del personale retribuito consente loro di comprendere la grande responsabilità che ricoprono e serve come punto di riferimento per analisi successive della performance e della crescita professionale.

Responsabilità del personale retribuito

I fundraiser, come dice la parola stessa, vengono assunti per ricercare donazioni. Tuttavia, a volte, lo scopo del loro lavoro viene ridefinito dalle necessità ambientali ed organizzative. Per il manager del fund raising è utile porsi aspettative ben definite nei confronti del suo lavoro. Molte aziende nonprofit hanno un fabbisogno ben preciso in termini di donatori da contattare ogni mese od ogni anno, e di fondi da raccogliere: si tratta di un sistema rigoroso che facilita l'elaborazione di attività che portano all'erogazione di donazioni. Il numero dei contatti da instaurare e l'importo necessario per ciascun obiettivo strategico devono essere elaborati dietro indicazione del fundraiser, in modo da riflettere la maturità dell'azienda nonprofit, le tipologie di donatori, e l'entità del personale. Un'azienda nonprofit consolidata e di grandi dimensioni può incaricare i manager delle grandi donazioni di compilare un indirizzario, comprendente dalle 100 alle 150 persone, potenzialmente in grado di erogare donazioni da €100.000 o più: è ragionevole attendersi di poter contattare 30-40 potenziali grandi donatori al mese. Viceversa, una piccola azienda nonprofit di recente costituzione può attendersi di raccogliere, attraverso il suo unico fundraiser, che lavora part time, €35.000 per la raccolta annuale. È estremamente utile, anche se troppo spesso trascurato nelle piccole organizzazioni, determinare gli obiettivi strategici a seconda del numero di contatti e dei range della donazione. Di conseguenza, è assai ragionevole chiedere ai potenziali donatori di erogare, quale somma minima, l'ammontare stabilito dalla cifra corrispondente sulla tabella dei range.

Più difficile da calcolare basandosi sui numeri, pur rivestendo altrettanta importanza, è la *qualità* del contatto con il potenziale donatore. Dopo aver compiuto, insieme ad un fund raiser, una visita ad un ricovero per animali gestito da un'azienda nonprofit, un donatore si sente più coinvolto e gratificato nelle sue relazioni con il personale del ricovero (in aggiunta al suo amore per gli animali)? Saper costruire relazioni progressive ed accurate con le persone in grado di soddisfare le esigenze economiche dell'azienda nonprofit rappresenta un'abilità fondamentale per un fund raiser. I fundraiser riflessivi ed i loro manager sono ben consapevoli di questa dinamica, e di conseguenza puntano ad allacciare questo tipo di relazioni.

Se un membro del personale retribuito deve ricoprire delle responsabilità di supervisore, queste devono essere elencate in modo chiaro nelle sue mansioni, segnalando anche il suo ruolo nella valutazione del personale di supporto. Se, a sua volta, il fund raiser è incaricato di installare dei software o di presenziare agli appuntamenti e agli eventi, tutto ciò dovrebbe risultare dal profilo professionale inizialmente descritto. Si può immaginare lo sgomento di una giovane donna che, con grande entusiasmo, abbia accettato di ricoprire un incarico per un'azienda nonprofit, pensando che si trattasse di un impiego dal lunedì al venerdì, dalle 9 alle 13 e dalle 14 alle 18: una volta assunta, apprende invece che il suo manager si aspetta da lei e dagli altri membri del personale retribuito di totalizzare sessanta o più ore di lavoro alla settimana, comprese serate e week-end! Questa persona si sforza di farcela per sei mesi, per poi licenziarsi: alla fine, sia lei stessa sia l'azienda nonprofit hanno sprecato tempo prezioso e risorse. Il personale retribuito va anche incoraggiato a stabilire obiettivi strategici a breve e lungo termine, ad ideare descrizioni delle mansioni per nuove figure all'interno del personale, a fungere da collegamento tra i membri del consiglio di amministrazione e i volontari, e ad utilizzare in modo responsabile le risorse umane ed economiche. In tutte le aziende nonprofit, il personale retribuito deve riunirsi una o due volte alla settimana, per discutere delle attività in corso e dei progressi registrati.

In sintesi

Le responsabilità del personale retribuito sono le sei funzioni di management che abbiamo elencato.

1. Costruire e condurre team di lavoro efficienti, con figure professionali di punta, Consiglio di amministrazione, e personale volontario.
2. Effettuare una supervisione/valutazione del personale di supporto.

3. Relazionare con il Consiglio di amministrazione, con altri professionisti che rivestono una funzione all'interno del programma; frequentare assiduamente le riunioni.

4. Implementare i sistemi (informatici e non).

5. Assumersi la responsabilità di un uso produttivo delle risorse umane e finanziarie.

6. Stabilire obiettivi strategici a breve e lungo termine (per quanto riguarda il fabbisogno economico, i donatori, l'ampliamento delle strutture, dei contatti, eccetera)

7. Creare profili delle mansioni di lavoro proprie e altrui per poi valutare le prestazioni fornite.

Le responsabilità del personale di supporto

Spesso la prima persona incontrata dai costituenti esterni dell'azienda nonprofit è un membro del personale di supporto che sa accogliere le persone con atteggiamento gentile e disponibile, e che può influenzare positivamente e in modo determinante il rapporto che verrà a crearsi con clienti, soci, donatori e consiglieri di amministrazione. Un membro del personale di supporto di un'azienda nonprofit sanitaria è stato incaricato di contattare i donatori che erogavano €100 o meno, ed ha telefonato ad una signora per ringraziarla della sua recente donazione da €100, scoprendo che si trattava della prima chiamata da lei ricevuta dall'azienda nonprofit. Quando la donatrice ha capito che la telefonata aveva il solo scopo di esprimere gratitudine per la donazione erogata, e *non* quello di richiederne un'altra, è rimasta stupita, e quando il membro del personale di supporto concluse augurandole una buona giornata, la signora intervenne dicendo che mai prima di allora aveva ricevuto telefonate "senza secondi fini". La donatrice ebbe così l'occasione per chiedere ulteriori informazioni sull'azienda nonprofit e, di lì a qualche tempo, avrebbe erogato un lascito testamentario di €1,5 milioni: il tutto grazie al buon lavoro, alla gentilezza e alla rapidità nei ringraziamenti di cui aveva dato prova, in fase iniziale, il membro del personale di supporto. Questo aneddoto insegna che ogni contatto con i donatori e con i costituenti rappresenta un seme piantato per il futuro, e ciascun membro del personale dell'azienda nonprofit costituisce un "seminatore di fund raising", quand'anche questa qualifica non fosse scritta a chiare lettere nel suo profilo professionale.

Va da sé che i membri del personale di supporto fanno parte a pieno titolo del team per la raccolta fondi e il manager del fund raising non deve mai dimenticarsene: i loro svariati compiti vanno specificati per iscritto nei profili professionali, che devono essere messi per iscritto e forniti a chiunque operi all'interno dell'azienda nonprofit. Il personale di supporto può ricoprire incarichi di ufficio ed amministrativi, necessari

per sostenere in modo efficiente l'operato di uno o più membri del personale: tra le attività richieste può figurare lo smistamento della corrispondenza e la stesura di lettere, la programmazione e discussione dei dettagli per gli incontri, la compilazione dei verbali delle sedute del consiglio di amministrazione e delle riunioni del personale retribuito. Il personale di supporto deve altresì registrare in modo accurato le donazioni e le informazioni raccolte nei database, condurre delle ricerche in caso di necessità e pianificare in modo efficiente il tempo disponibile, in modo da mantenere un carico di lavoro ragionevole. Un manager del fund raising avveduto comprende che a determinare la crescita di un'azienda nonprofit è l'efficienza del personale di supporto e dei volontari: pertanto, queste preziose figure professionali vanno incoraggiate a ricorrere alla formazione continua e, se possibile, ricevere degli incentivi di carattere economico per la partecipazione a corsi e seminari utili per la crescita professionale: si tratta infatti di un attestato di stima sempre gradito.

In sintesi

Responsabilità ed aspettative del personale di sostegno (retribuito o volontario).

1. Svolgere le funzioni impiegate ed amministrative necessarie per un supporto efficace.

a. Tenere la corrispondenza ed altri materiali scritti come richiesto.

b. Prendere nota delle donazioni ed inserirle nel database

c. Organizzare riunioni ed appuntamenti.

d. Organizzare e gestire il carico di lavoro.

e. Fare ricerche e raccogliere informazioni.

f. Trattare il pubblico interno ed esterno con sensibilità e consapevolezza.

g. Gestire i database.

2. Essere trattati come parte essenziale del team di lavoro

Politiche e procedure

Il management del processo di fund raising richiede delle politiche e delle procedure messe per iscritto, relative ai vari aspetti del programma, in modo da fornire dei principi di orientamento al personale retribuito e ai volontari.

Ricezione delle donazioni e ringraziamenti

Disporre di sistemi e di linee guida prefissate rappresenta uno strumento prezioso per risparmiare tempo, denaro e forza lavoro, oltre

che per intraprendere comunicazioni più accurate ed esaurienti. Si tratta di procedure indispensabili nel processo di ricezione delle donazioni e di ringraziamento. La procedura di ringraziamento standard per le donazioni ricevute è impegnativa, ma non può essere trascurata: entro 24-28 ore dall'erogazione della donazione, l'azienda nonprofit deve contattare il donatore per inviargli un messaggio di ringraziamento. Non esiste modo migliore per dimostrare al donatore l'importanza che la sua donazione riveste per l'organizzazione e per dare prova di affidabilità in relazione alla donazione ricevuta: il ringraziamento può essere espresso in diversi modi, dalla visita faccia a faccia, al mailing, alla comunicazione telefonica, fino all'invio di una e-mail. A tutte le donazioni deve comunque fare seguito una manifestazione di riconoscenza: occorre inoltre una ricevuta scritta che attesti l'ammontare della donazione per consentire al donatore di accedere ai benefici fiscali.

Ricerca di potenziali donatori

Ogni organizzazione del terzo settore deve stabilire quante informazioni sia ragionevole ed etico raccogliere per intessere una relazione con un donatore o un potenziale donatore. Dove saranno archiviate le informazioni? I volontari vi avranno accesso? Quali tipi di informazioni andranno raccolte e archiviate e quali andranno escluse? Gli indirizzi contenenti i dati dei potenziali donatori verranno acquistati? Il solo fatto che alcune informazioni (economiche o di altra natura) siano di pubblico dominio è sufficiente a ritenere che si debbano raccogliere? A quali principi etici obbedisce l'azienda nonprofit? Le politiche da essa adottate sono in linea con questi principi? Questi interrogativi sono al centro di un forte dibattito. ASSIF, ha redatto un codice deontologico che può rivelarsi utile per tutte le organizzazioni del terzo settore per elaborare i propri standard e le proprie procedure etiche.

Rapporti interni sulle donazioni e comunicazioni

L'azienda nonprofit ha calcolato l'ammontare delle donazioni raccolte fino ad oggi? Quante donazioni e promesse di donazione sono previste per i prossimi mesi? Alla fine dell'anno economico? Si tratta di informazioni preziose per il manager del fund raising che si accinge a pianificare il futuro e ad esaminare i passi successivi per far sì che l'azienda nonprofit raggiunga i propri obiettivi nella raccolta fondi. Tuttavia, per quanto sorprendente possa sembrare, non tutti i manager del fund raising hanno libero accesso a queste informazioni cruciali, e spesso dipendono dal direttore amministrativo o da un'altra figura dirigenziale per accedere a questi dati. È molto importante che il personale addetto al fund raising e il consiglio di amministrazione dispongano di queste informazioni, in modo da tenerne conto nella loro opera di sensibilizzazione e di sollecitazione. I dati sulle donazioni e sulle promesse di donazione non dovrebbero mai rimanere sconosciuti

fino al termine dell'anno, in quanto a quel punto rimarrebbe ben poco tempo per analizzarli: se possibile, questi dati vanno condivisi una volta al mese con il personale interessato.

I direttori del fund raising efficienti apprezzano la condivisione delle informazioni all'interno dell'azienda nonprofit e agiscono di conseguenza, dando autonomia al personale volontario e retribuito per quanto riguarda la consultazione degli archivi. Ad esempio, è possibile far circolare un singolo file contenente copie delle lettere spedite e ricevute dai donatori e potenziali donatori nel corso della settimana precedente: alcune aziende nonprofit definiscono questo file "archivio arcobaleno" perché copre tutto lo spettro della attività di fund raising attualmente in corso. L'"archivio arcobaleno" contiene inoltre elenchi della donazioni ricevute, rapporti sulle donazioni, proposte e altri documenti scritti, tra cui articoli di giornali pertinenti ed e-mail (la corrispondenza di carattere personale e altri materiali contenenti dati sensibili vanno invece esclusi dall'archivio arcobaleno). Il documento, che può circolare sotto forma di cartellina, con una lista dei membri del personale a cui è rivolto sulla copertina, viene utilizzato da tutti i membri dell'ufficio fund raising: in questo modo, il personale retribuito e volontario può condividere tutte le informazioni e mantenersi al corrente. Vuoi per inclinazione naturale, vuoi per abitudine, molte persone hanno la tendenza ad accumulare un numero eccessivo di documenti cartacei: l'archivio arcobaleno rappresenta una buona soluzione per correggere questa abitudine, e risulta straordinariamente utile per lo scambio di informazioni vitali. Non appena il contenuto del file è circolato fra tutti i componenti dell'ufficio, i documenti devono essere poi aggiunti agli archivi sui donatori riportando i nomi delle persone, delle imprese profit e delle fondazioni interessate.

Indipendentemente dalle dimensioni dell'ufficio, tutti gli addetti al fund raising vanno incoraggiati a ricorrere ad utilizzare un sistema informativo centralizzato per l'archiviazione dei dati sui donatori, dalla ricerca dei donatori alle informazioni sulle donazioni erogate (ad eccezione, ancora una volta, dei dati sensibili). Il vantaggio di questa procedura consiste nel far sì che le informazioni non siano più "ammassate" nel cassetto di un membro del personale, per poi essere raramente riviste, specialmente se il membro del personale addetto all'archiviazione lascia l'organizzazione, magari portando via con sé il materiale per errore. Inoltre, un sistema centralizzato di archiviazione sulle donazioni garantisce che, in caso di necessità, le informazioni sui donatori siano immediatamente disponibili e non chiuse in qualche armadietto inaccessibile. Un ulteriore vantaggio consiste nel fatto che tutti i dati sui donatori vengono conservati in un medesimo archivio, in modo da ridurre al minimo il bisogno di riempire di armadietti gli uffici di ciascun membro del personale. È interessante notare che fare ricorso all'archivio arcobaleno e utilizzare un sistema di archiviazione centralizzato dà risultati migliori negli uffici di grandi dimensioni, consentendo di aggiornare tempestivamente i dati relativi ai donatori.

La condivisione di questi dati migliora inoltre la qualità delle comunicazioni tra i membri del personale retribuito coinvolti nel processo di costruzione di relazioni con i donatori e li rende consapevoli di rappresentare un elemento essenziale per la gestione responsabile delle informazioni confidenziali di cui è in possesso l'azienda nonprofit.

In sintesi:

Il fundraiser è responsabile dell'impostazione e della gestione (che può fare eventualmente da solo se è l'unico addetto al fund raising) dei seguenti sistemi:

1. Inserire le donazioni nel database e ringraziare (entro 24 o 48 ore dalla ricezione della donazione).
2. Ringraziare i donatori e preparare un kit di servizi al donatore.
3. Redigere relazioni sulle donazioni a scadenze fisse.
4. Cercare nuovi donatori.
5. Disporre di materiali interni ed esterni che comunichino l'impatto e le esigenze dell'organizzazione.

Procedura di archiviazione e aggiornamento delle informazioni

Sebbene ciascuna azienda nonprofit sia dotata di standard interni per l'archiviazione elettronica dei dati fondamentali (la registrazione manuale è accettabile qualora non sia disponibile un computer), alcune componenti di base restano invariate, ad esempio il nome del donatore, l'indirizzo, il numero di telefono, l'indirizzo e-mail, la data dell'erogazione della donazione, l'ammontare della donazione o promessa di donazione, la data in cui è previsto il rinnovo della donazione, e lo scopo della donazione: è altresì importante segnalare se la donazione è stata ricevuta in cambio di un contributo materiale o di un servizio volontario erogato dall'azienda nonprofit, se il donatore desidera rimanere anonimo, se si tratta di una donazione alla memoria e, in caso affermativo, il nome della persona a cui la donazione va intitolata e, infine, se è possibile richiedere ad un'impresa profit una donazione di pari ammontare.

La struttura del personale deve definire in modo chiaro chi abbia accesso agli archivi informatici dei donatori e chi sia autorizzato a modificare e ad aggiornare il sistema. Se viene concessa a troppe persone la possibilità di modificare i dati, l'integrità delle informazioni potrebbe risultare compromessa, a causa dell'eccessivo numero di copie, della mancanza di accuratezza o dalla scarsa importanza attribuita alle informazioni stesse. Se possibile, chi introduce modifiche al sistema dovrà riportare le proprie iniziali dopo aver aggiunto le nuove informazioni, in modo che rimanga traccia della persona che le ha introdotte e di quando sono state apportate. Solitamente, minore è

il numero delle persone deputate all'aggiornamento, maggiore risulta l'accuratezza delle informazioni: per garantire l'accuratezza dei dati, è essenziale introdurre, alla base del processo di inserimento dei dati, delle procedure di verifica che andranno condotte da persone diverse da quelle addette all'inserimento dei dati. Quando occorre acquistare o aggiornare hardware e software, è importante coinvolgere molte persone nelle scelte di acquisto, specialmente i membri del personale che si occupano dell'inserimento e della consultazione delle informazioni, il leader della raccolta fondi e gli altri fundraiser. Sebbene il prezzo di questi prodotti rappresenti un fattore centrale nella scelta di acquisto, bisogna assicurarsi che i nuovi sistemi siano in grado di soddisfare le esigenze attuali e future dell'azienda nonprofit: talvolta, quelle che a prima vista sembrano delle "grandi occasioni" finiscono per rivelarsi soluzioni più costose nel lungo periodo.

In sintesi

1. Tenere un database informatico relativo ai donatori e potenziali donatori (gli archivi cartacei dovrebbero essere mantenuti in modo sistematico qualora mancasse una banca dati informatizzata, e sono in ogni caso auspicabili quale backup in caso di guasto ai computer).

2. La gestione del sistema informatico dovrebbe essere definita chiaramente in relazione alle autorizzazioni all'accesso e all'aggiornamento (personale, tempistica eccetera).

3. La scelta dei computer e del software (sia al momento dell'acquisto, sia per i successivi aggiornamenti) deve avvenire dopo un'attenta riflessione. Assicurarsi di aver fatto un elenco completo delle prestazioni che si richiedono al sistema prima di acquistarne uno che potrebbe rivelarsi inadeguato.

Materiali di consultazione

Affinché l'ufficio fund raising si riveli funzionale, andrebbe realizzata una struttura di documentazione che funga da piccola biblioteca o area di consultazione. Compito del direttore del fund raising è dare indicazioni sull'acquisto dei libri sul fund raising e sugli abbonamenti alle riviste specializzate da rendere disponibili ai membri del personale e ai volontari. La biblioteca interna sarà inoltre il luogo ideale dove raccogliere materiali sul fund raising, esempi di pacchetti di mailing e depliant di altre aziende nonprofit per confrontare i diversi stili e stimolare nuove idee. Anche i materiali interni riguardanti l'elaborazione del caso per il fund raising, la mission, e le pubblicazioni dovrebbero essere archiviati nella biblioteca interna, a disposizione di tutti i membri del personale.

In sintesi

1. Nell'archivio dell'ufficio fund raising, oppure in un computer ad uso degli addetti al fund raising, occorre tenere materiali esemplificativi e documentazione di supporto.

2. È bene raccogliere e leggere brochure, lettere, rapporti annuali eccetera di altre organizzazioni, per trarne utili spunti.

3. È bene tenere indirizzi di fornitori di servizi, tra cui corrieri postali, grafici, ristoratori, eccetera

4. È bene tenere ed aggiornare costantemente una piccola biblioteca di fund raising (si vedano le bibliografie suggerite) accessibile a tutto il personale, retribuito e volontario.

Requisiti per l'ufficio fund raising ed altre esigenze strutturali

La sede in cui si trova l'ufficio fund raising rappresenta un elemento significativo per le persone che vi si recano. Che sia grande o piccola, curata nei minimi dettagli o modesta, la domanda importante è sempre la stessa: "Quale effetto produce sui visitatori?". L'ufficio ha un'aria austera o riflette lo spirito dell'azienda nonprofit e delle persone che vi lavorano? È adeguatamente segnalato e ben illuminato? C'è una persona all'entrata che saluta il visitatore e gli fornisce indicazioni oppure il visitatore viene lasciato a sé stesso? Gli scaffali sono puliti ed ordinati oppure ci sono archivi e riviste vecchie sparse dappertutto? Entrando, si ha un'impressione di professionalità? Un donatore, entrando nell'ufficio, avrebbe l'impressione che l'azienda nonprofit comprenda le sue ragioni e che i donatori siano i benvenuti?

Occorre inoltre investire la giusta quantità di risorse per l'arredamento dell'ufficio fund raising, in modo che rifletta l'importanza dell'azienda nonprofit: quantomeno, i membri del personale devono poter usufruire di aree di lavoro, di un magazzino e di una stanza apposita per ricevere i visitatori, oltre che di una sala conferenze per gli incontri faccia a faccia con i donatori, con il personale retribuito, con i volontari e con i fornitori. La collocazione ideale dell'ufficio fund raising è accanto a quello del direttore generale, a riprova dell'importanza ricoperta dal fund raising e della possibilità di entrare in contatto con la leadership dell'azienda nonprofit. Nella pianificazione a lungo termine, il leader del fund raising dovrebbe tenere conto della necessità di acquistare ulteriori mobili per l'ufficio e attrezzature volte a migliorare l'efficacia delle comunicazioni, ad esempio un apparecchio telefonico nuovo e sistemi per la videoconferenza, un computer, una fotocopiatrice, un fax e altri strumenti professionali..

In sintesi

1. Anche se piccolo, l'ufficio deve presentarsi accogliente e dare l'idea della preparazione professionale.

2. La pianificazione a lungo termine per la promozione dell'azienda nonprofit non dovrebbe trascurare l'acquisto (o l'apposita allocazione di donazioni per l'acquisto) di computer, fax, fotocopiatrice, un buon apparecchio telefonico, ed altri strumenti professionali essenziali.

3. Gli spazi circostanti alle aree di maggiore attività devono essere dotate di personale di sostegno e di spazi destinati agli archivi.

4. È bene disporre di una sala conferenze oppure di un ufficio vuoto dove i fundraiser possano incontrarsi con donatori potenziali ed effettivi e con i volontari.

Trend futuri e impatto sul management del fund raising

Concludiamo questa panoramica sintetica sul management del fund raising dando un'idea dei trend futuri e del possibile impatto che la situazione politica economica sociale e tecnologica potrebbe avere nei confronti del management del fund raising. Li abbiamo suddivisi (seguendo il noto modello PEST – Politico, Economico, Sociale e Tecnologico) in quattro grandi gruppi.

Innanzitutto vi è un gruppo di trend che deriva dai cambiamenti di tipo politico e normativo. Ad esempio riscontriamo come si facciano sempre più fluidi i confini settoriali fra settore e settore e che la concorrenza tra il settore profit e nonprofit aumenti sempre di più. Le realtà profit offrono sempre più servizi simili a quelli del nonprofit e quest'ultimo a sua volta diviene sempre più imprenditoriale. Questo fatto potrebbe portare in futuro alla creazione di una normativa che definisca meglio queste linee divisorie ormai sfumate, chiarendo le esenzioni dalle tasse e le restrizioni alle donazioni. Vi è poi la questione della cosiddetta *devolution* all'iniziativa privata di servizi tradizionalmente forniti dallo Stato: oggi che, anche in Italia, lo Stato non ha più il monopolio dei servizi di pubblica utilità, si fanno più concrete le possibilità per il nonprofit di sostituirsi allo Stato quale propulsore dell'innovazione sociale. L'idea di un management di qualità per i servizi "pubblici" si diffonde dalla sanità agli altri servizi alle persone, il contenimento dei costi e l'ottenimento di risultati tangibili diventa sempre più importante, la gente chiede sempre più qualità ed affidabilità, i finanziatori, donatori, clienti e legislatore guardano più da vicino la condotta, il management e la performance del settore nonprofit. È molto probabile che le normative, anche in senso restrittivo in materia possano aumentare.

Un secondo gruppo di trend derivano dai cambiamenti sociali e demografico. È ormai a tutti evidente, anche e soprattutto dopo l'introduzione dell'Euro che si fa più sensibile il divario tra redditi alti e redditi bassi, la società sta diventando sempre più fortemente dicotomica. In una situazione del genere però si riscontra però che da una parte le persone a basso reddito hanno maggiore necessità di servizi e dall'altra cresce il disimpegno da parte dei cittadini.

Vi è poi la questione dell'immigrazione. Infatti è ormai chiaro a tutti che è iniziata, anche in Italia, una diversità etnica e culturale: sia i beneficiari dei servizi del nonprofit, sia la forza lavoro nelle aziende nonprofit si fanno più diversificate. Un altro fattore da considerare è l'invecchiamento della popolazione: aumenta la domanda di servizi di assistenza agli anziani e agli ammalati, con sempre più bisogni da coprire in questo campo. Le donazioni e il volontariato per gli anziani potrebbero conoscere un'espansione. Per quanto riguarda altre variabili

importanti per il management del fund raising di tipo sociale e demografico, vi è da segnalare, la posizione socio-economica delle donne che continua ad evolversi. Con l'aumentare delle donne lavoratrici aumenta la richiesta di assistenza per l'infanzia, anche questo potrebbe essere un settore in forte espansione per il fund raising, infatti con il cambiamento della famiglia, cambia radicalmente anche il bisogno di servizi alle famiglie. E infine, sempre in questa direzione vi è da annotare il disinteresse nelle giovani generazioni nei confronti delle organizzazioni che si occupano delle attività culturali e ricreative tradizionali, a vantaggio di nuove attività di svago.

Un terzo gruppo di trend futuri che andranno a incidere sulla gestione del fund raising e più in generale sul management delle aziende nonprofit rientrano nei cambiamenti di tipo economico. Molto schematicamente si potrebbe dire che siamo di fronte a

1. Aumento delle incertezze sul lavoro, a prescindere dalla stabilità del tasso di disoccupazione e di inflazione. Le preoccupazioni per la scomparsa del "posto fisso" diminuiscono la lealtà tra datore di lavoro e lavoratore
2. Aumento delle donazioni individuali con i trasferimenti di ricchezza di generazione in generazione e il conseguente aumento delle risorse personali. Aumentano così le potenzialità di crescita delle donazioni individuali a favore di aziende nonprofit.
3. Il patrimonio delle fondazioni d'impresa o private e l'entità delle loro donazioni aumentano se si assiste ad una crescita economica, mentre stagnano o diminuiscono se il mercato è in difficoltà. Le donazioni a favore del nonprofit continuano ad essere imprevedibili e variabili.
4. Le donazioni da parte di imprese e il coinvolgimento della comunità sono maggiormente legate all'andamento del settore privato profit. Le donazioni da parte delle imprese a favore del nonprofit sono maggiormente dipendenti dall'allineamento di quest'ultimo agli interessi del settore privato profit.
5. Si assiste ad un passaggio da organizzazioni "mirate" ad organizzazioni "senza confini". Diminuiscono e si fanno meno rigidi i limiti delle organizzazioni a livello di funzioni, discipline e livelli di intervento.
6. Prosegue la trasformazione dell'economia industriale in economia di servizi e aumenta la richiesta di "personale specializzato". Aumenta quindi la richiesta di istruzione e formazione.

7. Continua la globalizzazione dell'economia. I servizi e le risorse delle aziende nonprofit assumono un respiro sempre più internazionale.

Un quarto e ultimo gruppo di possibili trend futuri che le aziende nonprofit si vedranno costrette a subire nel prossimo futuro possono ricadere in quello che si potrebbe definire "impatto tecnologico". Anche in questo caso, molto schematicamente si può affermare che si è di fronte a una serie di cambiamenti così descrivibili:

1. Aumenta l'automazione nello svolgimento delle funzioni delle organizzazioni. Le aziende nonprofit devono sempre più riconfigurare le funzioni del proprio personale, rendere più efficienti le proprie operazioni e fornire formazione tecnologica al personale retribuito.
2. I servizi di comunicazione e le telecomunicazioni diventano più semplici da usare, più economici e più efficienti. In questo modo, le operazioni acquistano maggiore efficacia; il luogo in cui ci si trova perde importanza per alcuni servizi e funzioni, modificando la definizione dei posti di lavoro, delle comunità e dei mercati.
3. Con i progressi della tecnologia, aumenta l'accesso alle informazioni. L'informazione e i processi decisionali diventano meno centralizzati ora che il personale e il pubblico hanno un più facile accesso ai dati. Sono più numerose le aziende nonprofit che possono appaltare i servizi tecnologici. Aumenta la differenza tra chi usa e chi non usa le nuove tecnologie.

Cambiamenti futuri: come può reagire e prepararsi il management del fund raising

Di fronte a questi cambiamenti futuri, la domanda che viene da porsi è: "come può reagire e prepararsi l'azienda nonprofit"? Come è possibile non trovarsi in difficoltà di fronte a cambiamenti dell'assetto politico, sociale, demografico, tecnologico ed economico come quelli appena descritti. Vi è da dire subito che, in generale, le aziende nonprofit devono abbracciare i cambiamenti ed essere disposte ad adattarsi. In questo senso il ruolo della pianificazione strategica acquisisce maggiore importanza per fare tesoro delle nuove opportunità e per affrontare i cambiamenti ambientali. Le aziende nonprofit devono divenire maggiormente innovative ed imprenditoriali per soddisfare le esigenze dei costituenti, migliorare la qualità dei servizi e competere con altre realtà nonprofit, devono coltivare competenze di base e dedicarsi maggiormente alla collaborazione con altre aziende nonprofit e con aziende del settore pubblico o profit.

Per quanto riguarda azioni più specifiche proviamo ad elencare alcuni argomenti in ordine sparso a partire dal cambiamento di obiettivi

strategici, del management e risorse umane, della gestione del consiglio di amministrazione, della gestione finanziaria, dei sistemi di contabilità. Si intende che quanto ad andiamo ad elencare sono solo alcuni delle possibili soluzioni proposte ed enunciate solo in modo sintetico, e che devono essere uno spunto iniziale per la riflessione sulla propria organizzazione nonprofit. Vediamoli in rassegna.

Cambiare gli obiettivi strategici:

- Le aziende nonprofit devono migliorare la loro capacità di misurare la performance ed i risultati dei programmi e di rendere noto il valore dei loro servizi.
- Le aziende nonprofit devono rafforzare i loro programmi di base, abbandonare quelli meno rilevanti e correre rischi per sperimentare idee nuove.
- Le aziende nonprofit devono sviluppare la capacità di rispondere rapidamente ai mutamenti nella domanda di assistenza sanitaria, assistenza all'infanzia, servizi agli anziani, istruzione e formazione.
- Le aziende nonprofit devono migliorare la loro capacità di fornire servizi ad una clientela sempre più diversificata.
- Aumenterà il numero delle aziende nonprofit che dovranno identificare nicchie strategiche e distinguersi da altre realtà, nonprofit e profit, nello stesso settore.

Cambiare il management e risorse umane.

- Le aziende nonprofit hanno bisogno di leader con una chiara visione e comprensione dei cambiamenti ambientali e capaci di comunicare questa visione e le ragioni dei cambiamenti da realizzare, nonché di motivare le persone a intraprendere i cambiamenti necessari.
- Con la crescente professionalizzazione del settore, le aziende nonprofit avranno la necessità di continuare a migliorare le loro abilità in fatto di management.
- Con l'aumento delle insicurezze sul lavoro, e con il conseguente calo della lealtà dei lavoratori, le aziende nonprofit devono dedicare più energie al consolidamento dei rapporti di fiducia, "programmando" il lavoro flessibile per i lavoratori più stimati, attraendo e mantenendo gli elementi migliori.
- Ora che le organizzazioni sono sempre meno "mirate" ad un particolare scopo e sempre più orientate verso la qualità delle prestazioni, occorre stimolare l'apprendimento e il lavoro di squadra interfunzionale e multidisciplinare, e stabilire

aspettative chiare, nonché sistemi costruttivi per la valutazione delle performance raggiunte.

- Le aziende nonprofit devono ispirare agli altri il rispetto per le differenze e saper gestire le diversità, soprattutto ora che un maggior numero di donne e immigrati entra nel mercato del lavoro.
- Le aziende nonprofit devono poter offrire personale esperto in settori dove sono richieste nuove abilità, come le tecnologie, le perizie e la generazione di redditi con attività retribuite.

Cambiare i Consigli di amministrazione

- Gli organi direttivi delle aziende nonprofit devono acquisire maggiore consapevolezza dei cambiamenti esterni e del loro impatto sull'organizzazione, possedendo nel contempo le abilità e competenze per reagire efficacemente ai cambiamenti stessi.
- Poiché i costituenti chiedono maggiore affidabilità, le funzioni di sorveglianza e revisione dei conti svolte dal Consiglio di amministrazione devono acquisire maggiore importanza.
- I Consigli di amministrazione devono riflettere le diverse realtà di cui si compongono i costituenti delle loro organizzazioni.

Cambiare la gestione finanziaria

- Le aziende nonprofit dovranno diversificare le loro entrate, ottenendo nuove donazioni da donatori individuali, fondazioni private, imprese ed attività retribuite.
- Poiché, probabilmente, l'aumento delle donazioni da parte di individui, fondazioni ed imprese non compenserà i tagli ai finanziamenti statali, le aziende nonprofit dovranno trovare modalità per ridurre i costi della fornitura di servizi.
- Le aziende nonprofit, specialmente quelle che non sono radicate in una particolare comunità, devono cercare risorse e mercati a livello internazionale, in modo da trarre beneficio dalla globalizzazione economica.
- Poiché i costituenti desiderano più affidabilità e quantificazione dei risultati, le organizzazioni nonprofit dovranno migliorare la loro capacità di fare valutazioni e riferire sulla loro posizione finanziaria.

Cambiare i sistemi di contabilità

- La maggiore importanza della quantificazione delle performance e dei risultati fa sì che le aziende nonprofit

debbano migliorare i loro sistemi informatici per il management, in modo da poter gestire ed aggiornare i dati relativi ai programmi da svolgere.

- Le operazioni e le funzioni dei programmi di contabilità devono diventare ancora più efficienti.
- Ora che la tecnologia è più accessibile ed economica, le aziende nonprofit devono stare al passo con i cambiamenti, investire nella tecnologia, ed assumere i progressi tecnologici all'interno dei loro programmi e delle loro operazioni.