

La pianificazione del fund raising

Con la maggiore formalizzazione e professionalizzazione del fund raising, professionisti e volontari hanno acquisito maggiori nozioni sul processo rigoroso e sistematico da realizzare per un fund raising efficace. Anche i donatori hanno acquistato più consapevolezza dei miglioramenti nella pianificazione svolta dalle aziende nonprofit per ottenere maggiore partecipazione da parte di volontari e donatori alle attività.

La crescente serietà con cui le aziende nonprofit, i fundraiser e i volontari si accostano alla raccolta di fondi risulta evidente da almeno due dati: l'aumento dei corsi di aggiornamento e di formazione professionale e l'aumento dei programmi universitari in management delle aziende nonprofit e fund raising tenuti dagli atenei.

Tale crescita riflette la maturità delle aziende nonprofit, mostrando inoltre che comprendono sempre meglio la complessità insita nel costruire e mantenere un programma di fund raising rigoroso. Oggi più che mai, i consigli di amministrazione e il personale delle aziende nonprofit si accorgono che fare affidamento esclusivo sugli eventi speciali e sul mailing sottrarrebbe molti fondi necessari a condurre i programmi, costringendo ad operare al di sotto delle proprie potenzialità. Le aziende nonprofit si stanno accorgendo che il successo del fund raising anno dopo anno richiede un piano pienamente integrato che sviluppi e sensibilizzi gruppi di donatori sempre più diversificati.

Questo articolo si sofferma sulle componenti della pianificazione per il fund raising, proponendo un modello per costruire e mantenere attivo un fund raising efficace, nonché per raggiungere livelli migliori nella raccolta fondi.

La pianificazione rappresenta uno strumento di management, utilizzato per una sola finalità: aiutare l'organizzazione ad operare in modo migliore, a concentrare le proprie energie su vari team di lavoro, ad assicurarsi che i membri o soci dell'azienda nonprofit lavorino tutti in vista degli stessi obiettivi strategici e a valutare l'atteggiamento dell'azienda nonprofit nei confronti dei cambiamenti nell'ambiente.

La pianificazione rappresenta un'operazione sistematica ed organizzata al fine di pervenire a decisioni fondamentali e ad azioni che andranno a modellare e a definire che cos'è l'azienda nonprofit, che cosa fa, perché fa ciò che fa, con un deciso orientamento sul futuro. La pianificazione comprende l'analisi delle risorse e la determinazione delle strategie per raggiungere gli obiettivi operativi. In sintesi, se non si sa bene in che direzione si va, o come ci si va, come ci si può accorgere se ci si è arrivati o meno?

Un piano di fund raising efficace dovrebbe riflettere quanto già stabilito da un piano strategico, fungendo pertanto da sostegno per gli obiettivi strategici ed i programmi in esso articolati. Benché alcune organizzazioni non dispongano di un simile piano, è sempre possibile, anzi raccomandabile, che il fundraiser rediga un piano e che quest'ultimo si accordi con le altre funzioni note dell'azienda nonprofit.

Analizziamo ora i fondamenti di una buona pianificazione, concentrandosi prevalentemente sul piano di fund raising.

Fondamenti della pianificazione

La pianificazione è un processo sistematico e comprende le seguenti operazioni:

- Considerazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi derivanti dalla mission dell'azienda nonprofit.
- Analisi dei modi per raggiungere gli obiettivi operativi e gli obiettivi strategici.
- Elaborazione di programmi e procedure adeguati per raggiungere gli obiettivi strategici.
- Allocazione delle risorse (persone, spazi, tempi, energie e risorse economiche) per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati.
- Definizione delle procedure per la valutazione dei risultati.

Tra le conoscenze di base sulla pianificazione figurano le seguenti considerazioni:

- Per essere efficace, la pianificazione deve coinvolgere le persone che parteciperanno alla realizzazione del piano.
- Le persone che redigono il piano, le persone che lo realizzano e le persone che ne verranno coinvolte devono essere d'accordo, almeno in linea di massima, sui dettagli del piano perché questo abbia successo.
- Gli obiettivi strategici che deriveranno dal piano non possono essere imposti dall'alto. Tali obiettivi devono essere accettati dai partecipanti, se si vuole che abbiano qualche possibilità di riuscita.

Il processo di pianificazione presenta alcune insidie:

- Utilizzare le energie per la pianificazione per obiettivi, desideri e speranze vaghi, piuttosto che per obiettivi strategici concreti.

- Preoccuparsi troppo per le attività, con il risultato che il piano finisce per rappresentare una lista di attività da compiere, e non già di obiettivi da realizzare.
- Selezionare obiettivi strategici troppo ambiziosi, fuori dalla portata del fundraiser in termini di tempo, energie, personale a disposizione e risorse economiche.
- Mirare troppo in alto («L'anno scorso abbiamo raccolto 75.000 euro, quindi quest'anno dobbiamo raccoglierne 150.000»).
- Scaricare il raggiungimento degli obiettivi sulle spalle di altri («Abbiamo deciso di raddoppiare i fondi da raccogliere quest'anno. Tocca a te raccogliere quella cifra»).
- Disperdere le energie su di un fabbisogno finanziario irrealistico («Non riusciamo a rientrare nel nostro budget annuale, quindi lanciamo una campagna di raccolta per un milione di euro in donazioni pianificate»).

Chi svolge un'attività di pianificazione deve tenere presente una verità di base: il management è il processo di analisi, pianificazione, esecuzione, controllo e valutazione. Abbiamo già analizzato in un precedente articolo lo svolgersi di queste cinque attività. Ora, in riferimento più diretto all'analisi, ovvero al laborioso processo di raccolta dei fatti che avranno rilevanza nel piano definitivo in riferimento al fund raising, occorre individuare che essa si compone della raccolta dei seguenti dati:

- Individuazione preliminare del fabbisogno finanziario, tratta dal piano generale dell'azienda nonprofit e volta a determinare quali saranno gli obiettivi finali dell'azione di fund raising.
- Storia dell'organizzazione in termini di donazioni ricevute, definita dall'ammontare totale dei fondi raccolti su base annua. In queste informazioni occorre specificare da quali fonti sono arrivate le donazioni, a quali finalità sono state allocate e attraverso quale tipo di azione di fund raising sono state raccolte.
- Storia dell'organizzazione in termini di donatori, compresi i nomi dei donatori associati al tipo e all'entità delle donazioni fatte negli ultimi tre o cinque anni, e l'eventuale regolarità con cui i donatori elargiscono fondi.
- L'insieme dei potenziali donatori per determinare chi è stato individuato come potenziale donatore e per quale finalità.
- Capacità e disponibilità dei principali volontari per le finalità del fund raising.

- Produttività dei vari strumenti di fund raising adottati in passato, come l'incontro faccia a faccia, il mailing, il telemarketing, i club di donatori, le raccolte in memoria di un defunto, le lettere, e le richieste di donazioni a fondazioni.
- Risultati di qualunque ricerca di mercato che possa fornire una chiave di lettura per le percezioni e per la disponibilità, o mancanza di disponibilità, dei mercati a sostenere uno sforzo di fund raising.
- Attività di pubbliche relazioni svolte in passato per misurare l'efficacia e stabilire quali aggiustamenti apportare.
- Risorse potenzialmente fruibili in termini di disponibilità del personale, budget, capacità degli uffici, tempo, cooperazione/ sostegno da parte del personale retribuito e volontario.
- Ausili tecnici e produttivi, come database informatici, programmi di videoscrittura, ricerca di donatori e stampa del materiale.

Dopo aver studiato con cura tutte le informazioni salienti, e aver svolto un processo di analisi si deve tener presente che occorre individuare ed approvare le esigenze che sono risultate. Tra i bisogni dell'azienda nonprofit può figurare un programma, le sue modalità operative, qualche finalità speciale, capitali di piccola o grande entità, e fabbisogno in termini di capitali che producano interessi.

In particolare:

1. L'elenco finale dei bisogni, usato per stabilire gli obiettivi del fund raising, dev'essere visionato, approvato e convalidato dagli amministratori competenti, dai consiglieri di amministrazione e dai principali volontari che saranno coinvolti nell'azione di fund raising.
2. Senza questa approvazione collettiva, le personalità di spicco dell'azienda nonprofit non sentiranno alcun investimento emotivo, che è invece essenziale per poter sopperire alle esigenze dell'organizzazione tramite il fund raising.

I vari strumenti di fund raising che possono essere utilizzati per far fronte alle diverse esigenze sono, come è noto quattro:

1. La raccolta annuale per ottenere i fondi per realizzare il programma/ le operazioni dell'azienda nonprofit e costruire una base di donatori.
2. Donazioni mirate a raccogliere fondi per finalità particolari.
3. Raccolte di capitali per aumentare la disponibilità di capitali dell'azienda nonprofit.

4. Donazioni pianificate per garantire le attività dell'organizzazione attraverso capitali che producono un interesse.

Oltre agli strumenti bisogna indicare i vari mercati della donazione per stabilire quali promettono una maggiore produttività possono essere i mercati delle persone, delle imprese, delle fondazioni, e degli enti pubblici ad ogni livello.

Occorre inoltre elencare e valutazione le risorse disponibili per sostenere ciascuna attività di fund raising presa in considerazione, come il personale, gli spazi, le attrezzature, il materiale e le opportunità promozionali, il budget, i volontari più impegnati, nonché tutte le risorse aggiuntive come donazioni fatte da fondazioni per specifici programmi, dirigenti prestatati da altre organizzazioni, e servizi prestatati da imprese, ad esempio da una tipografia per la stampa del materiale

A questo punto è bene:

- selezionare gli strumenti di fund raising più appropriati per affrontare i mercati della donazione più propizi e per basare il piano su di una valutazione dei modi più efficienti, in relazione ai risultati, per usare le risorse disponibili e potenzialmente disponibili
- determinare degli obiettivi strategici finali.
- preparare un piano realizzabile che indichi come raggiungere gli obiettivi strategici.
- Installare ed utilizzare meccanismi di controllo per misurare i progressi ad intervalli strategici e per dare l'opportunità di effettuare i dovuti aggiustamenti del piano.

Qualche considerazione sui componenti del piano di fund raising

In generale il piano deve riflettere tutte le ragioni per cui vale la pena donare e un elenco approvato dei bisogni dell'organizzazione, che racchiuda gli obiettivi strategici del fund raising. Più specificatamente esso deve contenere:

- Gli obiettivi strategici del fund raising (immediati, intermedi o a lungo termine); distribuzione degli obiettivi strategici in accordo con il potenziale dei mercati della donazione (quanti fondi occorre raccogliere da ciascun segmento di mercato, ad es. individui, imprese, fondazioni eccetera)
- Una tabella che illustri il numero e l'entità delle donazioni necessarie, dove una quota ragionevole del totale definitivo delle donazioni provenga da nuovi donatori.

- La definizione delle responsabilità di leadership a ciascun livello della campagna, comprensiva di descrizioni delle mansioni di lavoro.
- Scadenziario e tempistica. Occorre dare la massima priorità ad una pianificazione adeguata, alla ricerca di nuovi donatori e di volontari impegnati, alla redazione del documento buona causa e alla realizzazione di piani di ricerca e sollecitazione dei grandi donatori. Sono importantissime le attività che mirano ad affidare alla persona giusta (solitamente un volontario bene informato) la sollecitazione del donatore giusto (tramite un'adeguata opera di coinvolgimento) per la donazione giusta (in proporzione al fabbisogno dell'organizzazione), per lo scopo giusto (che metta d'accordo le esigenze dell'organizzazione con gli interessi e i valori del donatore), al momento giusto (per soddisfare le esigenze del donatore), nel modo giusto (utilizzando la strategia adeguata). Le cose meno importanti vanno il più possibile delegate ad altri. Mantenete per voi il controllo dei processi e delle relazioni più centrali, lasciando perdere il resto.
- Budget. La consapevolezza che il prossimo acquisto che farete in termini di personale deve far aumentare di tre quarti la quantità di tempo dedicata alle attività indicate alla voce precedente. Ciò significa che o questa nuova persona o voi stessi avrete tre quarti in più di più tempo da dedicare ai vitali contatti con i donatori. Se il nuovo elemento non riesce ad adempiere a questo obiettivo, rivedete le sue mansioni di lavoro e fate in modo che ci riesca. Le funzioni reali varieranno da organizzazione ad organizzazione, a seconda dei bisogni, dei potenziali donatori e del personale a disposizione. Il mercato più propizio che non è ancora stato affrontato deve rappresentare la prossima tappa della vostra tabella di marcia espressa in tempi ed attività. Non lasciatevi fuorviare da statistiche diffuse che non valgono per la vostra organizzazione.
- Gli incentivi ai donatori, come ad esempio l'opportunità per il donatore di specificare lo scopo della sua donazione, oppure di intitolarla alla memoria di un membro della sua famiglia o di un amico, con un adeguato riconoscimento quale ad esempio una targhetta o simili, o la partecipazione a club di donatori a seconda dell'ammontare della donazione.
- Le relazioni con i volontari, come ad esempio gli incentivi a diventare volontari, compresa una serie di eventi/programmi speciali; suggerimenti per la partecipazione, la formazione e il ringraziamento; programma di corsi di formazione, riunioni per

l'assegnazione dei compiti, riunioni per relazionale sul proprio operato, ed eventi di ringraziamento.

- Le procedure d'ufficio. Devono essere definite procedure efficienti, definite per iscritto, sulle mansioni del personale, la redazione delle liste, la ricezione delle donazioni, il mailing e i ringraziamenti.
- Un piano di pubbliche relazioni che comprenda i comunicati stampa e radio regolari, con eventuali aggiunte a sostegno; materiale pronto come brochure e pieghevoli con informazioni sulla ricerca di donatori, sulle agevolazioni fiscali alle donazioni, nonché dati sui volontari, sulle opportunità di effettuare donazioni in memoria di un defunto o per finalità particolari e un eventuale piano per gli eventi speciali per attrarre l'interesse dei potenziali donatori e volontari.

Inutile dire che il successo del piano dipende da quanto verrà rispettato. I cambiamenti (che si possono fare) vanno apportati però solo con il coinvolgimento e il consenso dei fundraiser.

Dopo aver completato il piano non bisogna dimenticarsi di ringraziare i donatori; ringraziare i volontari; verificare che gli archivi siano stati aggiornati e che le relazioni di budget e del tesoriere sulle donazioni siano complete e accurate; individuare un sistema per raccogliere le promesse di donazione per la campagna non ancora versate e infine redigere una relazione finale ai donatori per spingerli a continuare a sostenere l'organizzazione con ulteriori donazioni.

Conclusioni

In un ambiente come quello del terzo settore, in continuo cambiamento e sempre alla ricerca di risorse economiche ed umane, il ruolo del manager e del leader del fund raising è centrale, e la gestione del programma di fund raising rappresenta una funzione estremamente importante che costruirà le fondamenta per le future relazioni interne ed esterne che interessano le aziende nonprofit. Il leader del fund raising si dedica ad una "gentile arte" che consiste nel fare emergere e nell'accentuare i punti di forza e i vari talenti del personale retribuito, del personale di supporto, del consiglio di amministrazione, dei volontari e dei donatori. Le persone e i programmi risultano rinvigoriti e in grado di agire in modo coordinato per esprimere il massimo potenziale: *un buon piano deriva da una buona pianificazione*. Il processo di pianificazione riunisce tutti gli aspetti di un management del fund raising efficiente – persone, politiche e procedure – per creare e concretizzare opportunità ed aspettative. Concentrandosi fino in fondo sulle persone e sulla mission, il leader del fund raising diventa un costruttore – un costruttore di relazioni, di reti di comunicazione, di piani, di operazioni per il futuro, e di una struttura intorno a cui questi elementi possano prosperare. Il risultato di questo sforzo sarà

ampiamente ricompensato dal miglioramento delle comunicazioni, dalla costruzione di un sistema di pianificazione ambizioso che conducano a obiettivi difficili, ma realizzabili.