

Strategia per il fund raising: interagire con i dirigenti

di Valerio Melandri*

Qualsiasi operazione di raccolta fondi non può prescindere da decisioni prese dai vertici aziendali. Su questo fattore deve intervenire il fundraiser, che deve essere in grado di elaborare strategie efficaci al coinvolgimento del consiglio d'amministrazione nelle operazioni dirette alla raccolta fondi.

L'organo direttivo di un'impresa, il consiglio di amministrazione, è vitale per le operazioni di fund raising in cui è impegnata l'azienda non profit.

Il fundraiser deve sin dall'inizio lavorare a fianco del consiglio di amministrazione, Cda, per la realizzazione dei programmi di fund raising: e la selezione, il reclutamento e la formazione dei consiglieri di amministrazione devono essere tra le prime preoccupazioni del fundraiser, anche se è il direttore generale, e non il fundraiser, a fare riferimento diretto al consiglio di amministrazione e a lavorare più frequentemente al fianco di quest'ultimo.

Questa decisa premessa vuole sottolineare l'importanza sempre maggiore che va data al consiglio di amministrazione se si vuole che una campagna di raccolta fondi abbia realmente successo. I membri del Cda, per essere reali promotori dell'azienda non profit, dovrebbero prima di tutto essere espressione reale della comunità di riferimento ed essere scelti appositamente per rappresentare le varie anime che compongono le diversità dei costituenti dell'azienda non profit.

Ogni consigliere inoltre dovrebbe essere cosciente dell'importanza del suo mandato, che non ha so-

lamente un alone di prestigio, ma lo fa portavoce dell'azienda non profit, in quanto sono i membri del Cda le persone chiave che costruiscono relazioni amichevoli con potenziali *stakeholder*.

Anche il consiglio stesso, preso nella sua interezza ha molteplici responsabilità, che ne fanno un organo chiave specialmente nello svolgimento di campagne di raccolta fondi e nell'amministrazione etica dell'azienda non profit.

Le commissioni: organizzazione e funzionamento

Per snellire e rendere più veloci le decisioni del Cda possono essere create delle commissioni di lavoro. Specialmente nei consigli di amministrazione numerosi, l'istituzione di commissioni è necessaria proprio per svolgere meglio e più velocemente gran parte del lavoro, portando in consiglio soltanto le fasi di discussione e ratifica. Le commissioni del consiglio di amministrazione possono comprendere anche membri esterni al consiglio: in questo modo si possono coinvolgere anche i volontari dell'azienda non profit, o "mettere alla prova" potenziali nuovi consiglieri, ripartendo la mole di lavoro ed evitando il logoramento delle energie dei consiglieri di amministrazione.

Molti consigli di amministrazione comprendono le seguenti commissioni, a cui se ne possono aggiungere anche altre a seconda delle esigenze di ciascuna azienda non profit:

- commissione *budget*, per la supervisione del *management* dell'azienda non profit;
- commissione programma, per la supervisione delle attività di programma dell'azienda non profit;
- commissione personale, per elaborare politiche a livello di personale e per fare supervi-

sione delle problematiche ad esso relative;

- commissione edilizia e attrezzature, per la supervisione delle strutture fisiche che ospitano l'azienda non profit;
- commissione pubbliche relazioni, per la supervisione delle attività di pubbliche relazioni;
- commissione *fund raising*, per la supervisione della raccolta fondi dell'azienda non profit;
- commissione membri e iscritti, per reclutare nuovi membri, valutare la *performance* di quelli attuali, dare indicazioni sulla riconferma delle cariche e nominare figure professionali;
- commissione esecutiva, composta da figure professionali esterne e da dirigenti del consiglio di amministrazione, per svolgere il lavoro del consiglio tra una seduta e l'altra (o per gestire la maggior parte del lavoro del consiglio quando quest'ultimo è molto ampio o quando le riunioni non sono frequenti).

Le commissioni del consiglio di amministrazione devono avere al loro interno la giusta tipologia di personale, ad esempio un manager per la commissione *budget*; un direttore del programma per la commissione programma, un fundraiser per la commissione fund raising e inoltre i presidenti delle commissioni devono essere persone competenti in materia, proprio per garantire il buon funzionamento delle stesse.

In alcune aziende non profit, il direttore generale è membro di tutte le commissioni, o in aggiunta ad altri membri del personale, o come solo membro del personale retribuito a far parte delle commissioni. Il direttore generale è, di solito, l'unico membro del personale retribuito interno a lavorare nella commissione esecutiva. Per fare il loro lavoro le commissioni del consiglio di amministrazione necessitano di informazioni accurate e tempestive da parte del personale retribuito che deve dunque imparare a lavorare in sintonia con le commissioni del consiglio di amministrazione al fine di snellire il carico di lavoro e le procedure amministrative necessarie.

RESPONSABILITÀ DEL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE

Il Cda è responsabile:

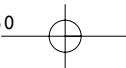
- di creare e perseguire la *mission* aziendale. Il consiglio deve assicurarsi che tutti i programmi e le attività siano al servizio della *mission*, che costituisce la base della buona causa per cui l'azienda non profit raccoglie fondi;
- della supervisione dei programmi dell'azienda non profit e dell'elaborazione di politiche conformi alla *mission* e capaci di realizzare i programmi in modo efficace;
- della pianificazione di obiettivi strategici, obiettivi operativi, strategie;
- del reclutamento, sensibilizzazione, valutazione e (in caso di necessità) del licenziamento del direttore generale;
- di procurarsi e gestire risorse economiche adeguate per l'azienda non profit;
- di valutare periodicamente la propria composizione interna e il livello di *performance*. La composizione di un organo direttivo deve essere infatti bilanciata e varia a livello di *background* personale, interessi, abilità e sfera d'influenza.

La relazione fra Cda e attività di fund raising

Una delle responsabilità principali del consiglio di amministrazione è quella fiduciaria, che consiste nel garantire che l'azienda non profit abbia le risorse economiche necessarie a livello di donazioni e investimenti. Il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nel fund raising deriva proprio da questa responsabilità.

Purtroppo però in molti casi alcuni membri del consiglio di amministrazione sono restii a partecipare a iniziative di raccolta fondi.

Come fundraiser è importante fare notare ai componenti del Cda che sono molte le cose che i consiglieri di amministrazione possono fare: scrivere note personali sulle lettere per il *mailing*; fornire indirizzi; cercare donazioni per gli eventi speciali; cercare donazioni in natura da parte delle imprese; aprire canali di comunicazione con i potenziali grandi donatori; accompagnare un altro consigliere di amministrazione alle visite di sensibilizzazione; partecipare all'opera di sensibilizzazione di un grande donatore e così via. Se i consiglieri di amministrazione si rendono conto che fare fund raising significa ot-



COME COINVOLGERE UN CDA NELLE STRATEGIE DI FUND RAISING

Alcuni suggerimenti per convincere un consiglio di amministrazione riluttante a partecipare maggiormente all'azione di fund raising.

1. È di fondamentale importanza trovare almeno un alleato all'interno del consiglio, che dia il buon esempio agli altri. Se possibile, fare in modo che questa persona presieda la commissione fund raising. Lavorare fianco a fianco con questa persona per stimolare l'intero consiglio, e fare sì che assuma la *leadership* e dia agli altri l'ispirazione necessaria.
2. Offrire al consiglio di amministrazione un corso di formazione sul fund raising tenuto da un consulente o da una figura professionale appartenente a un'altra azienda non profit il cui consiglio si occupi di fund raising. Talora, la riluttanza dei consiglieri di amministrazione deriva da una mancata comprensione del processo di fund raising e dell'importanza del consiglio di amministrazione all'interno di questo processo.
3. Chiamare i consiglieri di amministrazione riluttanti a prestarsi come volontari per le operazioni meno incresciose, ad esempio la scrittura di note sulle lettere per il *mailing*, la sollecitazione di donazioni in natura, le telefonate per il rinnovo delle donazioni, o un contributo alla sensibilizzazione di un grande donatore.
4. Lavorare fianco a fianco con la commissione responsabile del reclutamento dei consiglieri di amministrazione per far sì che il fund raising sia compreso nella descrizione delle mansioni di lavoro affidate ai potenziali consiglieri di amministrazione. Spingere la commissione a cercare consiglieri che abbiano esperienza in questo settore.
5. Convincersi che ci vuole tempo perché un consiglio di amministrazione riluttante si evolva in un consiglio di amministrazione che fa fund raising. Procedere a piccoli passi, tenendo sempre in vista lo scopo finale.

tenere sostegno per realizzare la *mission*, e non solamente "chiedere denaro ai miei amici", allora saranno meno recalcitranti e daranno visibilità e appoggio alla campagna di raccolta fondi.

Ovviamente non ci si può aspettare che tutti i consiglieri di amministrazione partecipino al fund raising nella stessa misura: i più entusiasti dovrebbero far parte della commissione fund raising mentre altri potrebbero comunque partecipare a svariate iniziative e attività.

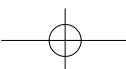
Un minimo comune denominatore, molto importante, è che tutti i consiglieri di amministrazione facciano una donazione all'azienda non profit e in questo senso vanno incoraggiati a fare donazioni proporzionali alla loro posizione economica. Senza una donazione significativa, i consiglieri di amministrazione saranno meno credibili come fundraiser per l'azienda non profit, e non daranno il buon esempio ai costituenti.

Sia l'esperienza che l'entusiasmo nei confronti del fund raising sono due caratteristiche da ricercare sempre nei potenziali consiglieri di amministrazione ed è per questo che il fundraiser deve avere voce in capitolo nel reclutamento dei consiglieri di amministra-

zione, in modo tale da far sì che le persone con le abilità e le attitudini necessarie alla raccolta fondi siano invitate a entrare a far parte del consiglio. I punti di forza da ricercare nei potenziali consiglieri di amministrazione da inserire nella commissione fund raising sono: la capacità di fare donazioni generose, la capacità di spingere altri a donare e il tempo a disposizione per svolgere il lavoro necessario.

Come lavora la commissione fund raising

La commissione fund raising del consiglio di amministrazione si occupa della supervisione del programma di fund raising, indirizza il consiglio di amministrazione sulle politiche di raccolta fondi, lavora a fianco del fundraiser per la pianificazione del processo di raccolta e assume i ruoli appropriati per implementare il piano di fund raising. La commissione deve definire una politica che stabilisca le responsabilità dei consiglieri di amministrazione in materia di donazione e di finanziamenti. Queste politiche vanno quindi portate davanti al consiglio al completo per rivederle e ratificarle.



Tutti i potenziali consiglieri di amministrazione devono essere informati della politica scelta, in modo che sia chiaro che la donazione e il fund raising sono parte integrante del lavoro da svolgere.

I membri della commissione possono essere membri sia esterni che interni al consiglio di amministrazione: coinvolgere persone esterne che abbiano risorse da donare per l'azione di fund raising farà aumentare l'efficacia della commissione. Per facilitare il lavoro della commissione, questa può avere diverse sottocommissioni incaricate di svariati strumenti di fund raising, ad esempio la raccolta annuale, gli eventi speciali, i grandi donatori, le donazioni pianificate, le raccolte di capitali. I presidenti delle sottocommissioni devono far parte della commissione fund raising.

Chi ha un ruolo cruciale nel funzionamento della commissione fund raising è il fundraiser: nelle aziende non profit il cui consiglio di amministrazione è alle prime armi con la raccolta di fondi, il fundraiser dovrà assumere una posizione di maggiore influenza che in un'azienda non profit dove i volontari sono già abituati a questo genere di attività. In ogni caso, il fundraiser deve dare informazioni, avere idee, offrire orientamento e dare la giusta ispirazione alla commissione.

Talora, i fundraiser e i direttori generali si ritrovano a lavorare con un consiglio di amministrazione senza esperienza e senza la volontà di partecipare al fund raising. Ciò crea particolari difficoltà per quelle aziende non profit che hanno fatto forte affidamento su finanziamenti statali o di fondazioni e che, ritrovandosi davanti ai tagli di queste fonti di sostentamento, hanno necessità di ottenere più fondi dalle donazioni liberali.

Altri soggetti da coinvolgere

Esistono anche altre tipologie di comitati a supporto delle azioni di raccolta fondi:

- i comitati consultivi: alcune aziende non profit dispongono di gruppi di supporto che non hanno le responsabilità legali dell'organo direttivo, ma rivestono un ruolo costruttivo per il funzionamento dell'azienda non profit.

- Amici di...: alcune aziende non profit dispongono di uno strumento di fund raising distinto dall'organo direttivo. Questi gruppi sono spesso definiti "Amici di...". In presenza di un gruppo di "Amici di...", il fundraiser può lavorare più con quest'ultimo che con il consiglio di amministrazione. Gli "Amici di..." si ritrovano anche quando l'organizzazione ha un organo direttivo nazionale o regionale, ma necessita di uno strumento di fund raising su base locale;
- ausiliari: alcune comunità hanno al loro interno gruppi di persone costituiti per raccogliere fondi per l'ospedale locale e per altre organizzazioni di servizi.

Un Cda efficace per l'azienda non profit

Un consiglio di amministrazione veramente intenzionato a supportare l'azienda non profit nell'attività di raccolta fondi deve avere alcune caratteristiche di fondo come quella di adattare i compiti del consiglio per la realizzazione di obiettivi importanti, di utilizzare la fase di valutazione delle iniziative di *fund raising* per imparare e non solo per criticare i *fundraiser*, di essere a conoscenza del vero valore che un Cda efficace ricopre nell'azienda non profit. Importanti sono anche le relazioni costruttive con il personale.

Sono fattori che aiutano a costruire un consiglio di amministrazione efficace:

- avere un progetto comune per l'azienda non profit;
- impegnarsi nella pianificazione;
- trovarsi d'accordo sulla *mission*;
- individuare le problematiche fondamentali;
- raggiungere un accordo sulle aspettative dei consiglieri di amministrazione;
- reclutare nuovi membri che abbiano in mente una strategia. ■

* direttore Master in Fund Raising e Responsabilità Sociale, Università di Bologna