

# Lo studio di fattibilità per una grande raccolta fondi

di Valerio Melandri\*

**Da più parti si parla di “studio di fattibilità” come soluzione alle difficoltà del fund raising. Ma non esiste un solo modo di fare uno studio di fattibilità, ecco perché bisogna spiegare che cos’è, quanto costa, come funziona, a cosa serve e quando è davvero utile farlo.**

La domanda che spesso ci si pone è: premesso che un’organizzazione non profit (o meglio un’azienda non profit) sia convinta di essere abbastanza grossa e solida per intraprendere una raccolta di capitali, e abbia preparato il progetto di raccolta fondi con molta cura, può iniziare a raccogliere capitali? La risposta sarà sempre e comunque negativa fino a quando l’azienda in questione non avrà valutato la disponibilità dei donatori a sostenerla con un contributo straordinario, nettamente superiore alla consueta donazione erogata nel quadro della raccolta annuale, verificando attentamente che i sostenitori più fedeli e i volontari più impegnati siano disposti a sostenerla in questa ambiziosa impresa.

Se poi l’azienda non profit è in *start up*, dopo aver raccolto indirizzi, analizzato tutti i contatti in possesso dei membri dell’organo direttivo e selezionato un elenco di fondazioni potenzialmente interessate a erogare un contributo, dovrà porsi altri interrogativi: sarà in grado di trasmettere il giusto entusiasmo ai potenziali donatori? Contribuiranno davvero nella misura necessaria? Sono tutte domande a cui occorre rispondere prima del lancio di una raccolta di capitali.

Il “mercato” di un’azienda non profit si compone in realtà di due semplici componenti:

- persone (che devono essere abbastanza numerose);
- donazioni (anch’esse di quantità e di entità sufficienti).

Solo quando si dispone di un numero congruo di potenziali donatori disposti a contribuire nella misura giusta, ci si può sentire abbastanza sicuri per procedere al lancio di una raccolta di capitali.

Se un’azienda non profit è sicura di essersi preparata adeguatamente e ha la certezza che anche i suoi sostenitori siano pronti, può anche risparmiarsi il tempo e il denaro necessari per realizzare un’indagine di mercato vera e propria. Se invece non ne è assolutamente certa, dovrà testare la fattibilità del suo progetto alla luce del mercato delle donazioni a cui intende rivolgersi.

Ma come accertarsi che le persone da contattare siano davvero disposte a donare? La risposta è molto semplice: si deve commissionare un’indagine di mercato confidenziale, normalmente chiamata “studio di fattibilità”. Scopo dello studio è quello di rivelare i punti di forza e di debolezza dei donatori in relazione ai progetti proposti e fornire indicazioni per proseguire nei preparativi per la campagna oppure per intraprendere altre misure propedeutiche.

Lo studio di fattibilità non è quindi un semplice documento fatto più o meno con “taglia e incolla”, in cui per l’80% si racconta all’organizzazione non profit stessa chi è e come funziona e per il rimanente 20% si racconta il mercato di riferimento dell’azienda non profit stesso.

È bene notare che oggi le aziende non profit che non realizzano questo tipo di studio rappresentano un'eccezione, in quanto difficilmente sono in grado di valutare il proprio grado di preparazione a intraprendere una raccolta di capitali senza ricorrere a un aiuto esterno da parte di società di consulenza nel fund raising dotate di maggiore esperienza.

### Che cos'è uno studio di fattibilità?

Uno studio di fattibilità valuta se l'azienda non profit è in grado di condurre una raccolta di capitali basandosi su tre criteri fondamentali:

1. l'infrastruttura (composizione dei volontari, capacità ed esperienza del personale retribuito, attività amministrative) e la sua capacità di sostenere la raccolta di capitali;
2. la forza e la popolarità del caso per la raccolta fondi;
3. la disponibilità dei potenziali donatori a erogare un contributo adeguato al fabbisogno economico proposto, oltre a eventuali condizioni o circostanze in grado di convincerli a donare una somma più elevata.

Il consulente, agendo da giudice imparziale, realizza un'indagine confidenziale sul conto dei sostenitori: presenta loro i piani proposti dall'azienda non profit e ne analizza le reazioni, i commenti e il grado di interesse in termini economici, per poi trasmettere le informazioni raccolte all'azienda non profit, ma mantenendo l'anonimato dei donatori. In questo modo, l'azienda non profit non solo scopre quanti fondi può attrarre con la raccolta di capitali, ma acquista anche informazioni preziosissime su ciò che il suo mercato dei donatori (non i singoli donatori, che rimangono anonimi) le chiede di fare, su ciò che ha più importanza per loro. Chiedere ai donatori più affezionati il loro parere sui piani dell'azienda non profit è un segno di rispetto nei loro confronti e viene sempre percepito come tale. Queste "conversazioni all'insegna del rispetto reciproco", come sono stati soprannominati gli studi di fattibilità, giovano anche alle pubbliche relazioni, all'immagine dell'azienda non profit sul territorio e alla sensibilizzazione.

All'interno della relazione del consulente devono figurare dati, interpretazioni e raccomandazioni del consulente e una serie di suggerimenti riguardanti le fasi successive che l'azienda non profit deve intraprendere prima di avviare la raccolta di capitali. Per essere ben fatta, una relazione di questo tipo non può che essere lunga: il consulente dovrebbe quindi corredarla anche di un breve riassunto che l'azienda non profit possa utilizzare nei rapporti con coloro che hanno partecipato allo studio e con altri costituenti e stakeholder. A seconda dell'interrogativo fondamentale che l'azienda non profit si pone quando lo commissiona, lo studio di fattibilità può assumere nomi diversi, per esempio:

- *possiamo prendere in considerazione un progetto per la raccolta di capitali?* (studio di fattibilità);
- *come dobbiamo prepararci per la raccolta di capitali?* (studio di pianificazione per la raccolta di capitali);
- *i donatori sono disposti a erogare un contributo eccezionale? Fino a che punto?* (indagini di mercato);
- *che cosa deve fare l'azienda non profit per rafforzarsi in vista di una determinata azione di fund raising?* (audit o valutazione dell'azienda non profit. Attenzione, però: questo tipo di studio non è adatto alla raccolta di capitali).

Realizzare uno studio di fattibilità è necessario quando bisogna prevedere i risultati futuri con un discreto anticipo, dunque è consigliabile per una azienda non profit effettuare il seguente test prima di commissionare lo studio.

Per valutare se vale la pena realizzare uno studio di fattibilità si può eseguire un semplice test. Contrassegnate con una crocetta le risposte che si applicano alla vostra azienda non profit. Se avete tracciato anche una sola crocetta nella Categoria A, dovete commissionare uno studio di fattibilità. Se le uniche crocette si collocano nella Categoria B, l'azienda non profit potrebbe non avere bisogno di uno studio di fattibilità: tuttavia, la scelta va ponderata attentamente.

**TEST DI VALUTAZIONE SULL'OPPORTUNITÀ DI REALIZZARE UNO STUDIO DI FATTIBILITÀ**
**Tempistica**
**Categoria A:**

- Il progetto deve essere completato entro pochi anni.

**Categoria B:**

- Il progetto può essere completato in fasi successive su di un arco di tempo di molti anni.
- La prima fase del progetto deve essere completata ricevendo donazioni elevate in tempi brevi, ma il resto della campagna può articolarsi in fasi successive su di un arco di tempo di molti anni.
- Il progetto può essere completato in modo graduale, man mano che si ottengono grandi donazioni e residui attivi di bilancio.

**Risorse necessarie**
**Categoria A:**

- La raccolta di capitali deve introitare una somma minima, al di sotto della quale il progetto è destinato al fallimento (in alternativa: il progetto non può essere finanziato e non va intrapreso in questo momento).
- La raccolta di capitali deve introitare una somma minima al di sotto della quale la *leadership* dell'Anp perderebbe credibilità.
- È importante avvisare tempestivamente i grandi donatori del progetto in corso.

**Categoria B:**

- La raccolta di capitali deve introitare una somma ancora imprecisata per poter iniziare a lavorare al progetto, mentre le donazioni successive potranno essere aggiunte man mano che arrivano.

**Leadership**
**Categoria A:**

- I leader del progetto sono in grado di dare il meglio di sé se chiamati a svolgere attività specifiche in un lasso di tempo predefinito.

**Categoria B:**

- È probabile che i leader del progetto siano in grado di sopportare elevati livelli di stress senza problemi anche per molti anni.

**Fondi necessari**
**Categoria A:**

- È improbabile che si possano quantificare i fondi necessari limitandosi a contattare le persone già vicine all'Anp. Occorre individuare e sollecitare nuove fonti di donazione nel corso della raccolta di capitali.

**Categoria B:**

- È probabile che si possano quantificare i fondi necessari limitandosi a contattare le persone già vicine all'Anp.

## A quali domande risponde uno studio di fattibilità?

In alcune aziende non profit, i leader sono pienamente soddisfatti della dedizione mostrata dai donatori, eppure non sono certi che i donatori approvino il progetto elaborato dall'azienda non profit e la raccolta di capitali a esso associata. L'importanza di questo aspetto è tanto maggiore in quanto molti donatori, pur essendo entusiasti di contribuire alla raccolta annuale, sono restii a erogare donazioni a favore di una raccolta di capitali. Qui di seguito, presentiamo gli interrogativi fondamentali a cui uno studio di fattibilità, per essere valido, deve dare una risposta:

- Il fabbisogno economico proposto è realistico?

- Le prime donazioni ricevute saranno abbastanza elevate da trascinare la raccolta di capitali?
- Com'è strutturato il grafico delle donazioni (talvolta denominato "piramide della donazione") riferito alla raccolta di capitali?
- In quale stato di forma si trova la *leadership* dell'azienda non profit?
- La raccolta di capitali è guidata da leader capaci e disponibili a ispirare, motivare ed entusiasmare i grandi donatori?
- In caso contrario, quali misure deve intraprendere per attrarre e legare a sé questi leader?
- L'azienda non profit è vista in modo positivo da tutti coloro a cui verrà chiesto sostegno (sotto forma di donazioni, sponsorizzazioni, sostegno della società civile e così via)?

- Il caso per la raccolta fondi è davvero solido?
- E i potenziali donatori nutrono una sincera passione nei confronti della buona causa?
- Considerano l'azienda non profit e i suoi piani desiderabili o necessari? Questi piani arrivano al momento giusto e sono coinvolgenti?
- L'azienda non profit offre ai donatori delle opportunità interessanti per intitolare a proprio nome particolari strutture?
- I costituenti sono abbastanza benestanti per erogare donazioni di un ammontare sufficiente?
- Quanto è probabile che diano un contributo straordinario all'azienda non profit o a un'altra realtà del non profit attiva nello stesso settore?
- L'infrastruttura dell'azienda non profit è pronta per una raccolta di capitali?
- La congiuntura economica è favorevole a realizzare una raccolta di capitali?

La relazione redatta dal consulente deve contenere risposte chiare a tutti questi interrogativi, con tanto di dati originali (a parte le citazioni, che normalmente devono restare anonime).

Qui di seguito presentiamo gli aspetti riguardanti la pianificazione che non devono mancare in uno studio di fattibilità ben fatto. Se la risposta da parte dei donatori è abbastanza positiva per procedere alla raccolta di capitali, la relazione deve anche illustrare le fasi successive della sua preparazione, per esempio:

- consigliare la struttura da dare alla *leadership*;
- indicare alcuni nominativi di potenziali leader;
- delineare una tempistica;
- prevedere un budget;
- consigliare altre modifiche in grado di incrementare le possibilità di successo dell'azienda non profit (ampliamento dell'organo direttivo o modifica della sua composizione; assunzione di fundraiser; aggiornamento *software* per il *database* dei donatori).

Se la risposta dei donatori è scarsa la relazione deve contemplare le misure da intraprendere per ovviare al problema, fornendo raccomandazioni su come:

- rendere più convincente il caso per la raccolta fondi (un caso debole condiziona negativamente le proporzioni e la tempistica delle

grandi donazioni, oltre a dare luogo a campagne di raccolta scialbe);

- migliorare l'immagine dell'azienda non profit agli occhi della società civile;
- ottimizzare i rapporti con i donatori;
- migliorare la *leadership* (se la *leadership* – sia quella dei volontari, sia quella dei membri del personale retribuito – è impreparata o debole, la campagna di raccolta diventa scialba, se non addirittura fallimentare);
- consigliare altre modifiche, per esempio ampliamento dell'organo direttivo o modifica della sua composizione; assunzione di fundraiser; aggiornamento *software* per il *database* dei donatori.

Se dunque si è capito che si necessita di uno studio di fattibilità, non significa che si sia pronti a realizzarlo. Prima di incaricare un consulente (e di spendere, così facendo, preziose risorse!) bisogna accertarsi che sia il momento giusto per ottenere le informazioni per cui lo si paga. La domanda da porsi è ora la seguente: l'azienda non profit ha un numero di potenziali donatori sufficienti affinché il consulente abbia modo di intervistare un campione significativo di persone?

Ecco dunque un metodo per capirlo: calcolate il numero dei costituenti principali, cioè coloro che l'azienda non profit ritiene di dover intervistare per il suo studio di fattibilità. Indicate il numero dei costituenti per ciascuna delle seguenti categorie per ottenere così il totale delle persone da intervistare:

- a) organo direttivo;
- b) personale retribuito;
- c) donatori di lunga data;
- d) nuovi donatori;
- e) potenziali nuovi donatori;
- f) personaggi politici;
- g) amministratori enti locali;
- h) personaggi di spicco nella società civile.

Il totale supera un centinaio di persone? In caso contrario: bisogna bloccare subito il progetto! L'azienda non profit non è pronta a realizzare un'indagine di mercato o uno studio di fattibilità: se lo facesse ugualmen-

te, perderebbe tempo e denaro preziosi, oltre a sprecare energie altrimenti riservate a prepararsi nel modo più opportuno. In una raccolta di capitali, normalmente sono meno di 100 persone (calcolando anche le persone giuridiche) a contribuire per circa l'80% del fabbisogno economico. Per questo motivo, è importante chiedersi se si conoscono almeno 80-100 sostenitori dotati della capacità e dell'interesse necessari a erogare donazioni di un ammontare tale da coprire l'80% del fabbisogno. Per rispondere a questo interrogativo, va eseguito il test "Come valutare i potenziali donatori che partecipano allo studio di fattibilità".

In questo test si devono elencare quanti potenziali donatori sono in grado (economicamente) di erogare una donazione pari al 20% del fabbisogno economico della raccolta di capitali, quanti il 10-15% del fabbisogno, quanti il 5% del fabbisogno, quanti l'1% del fabbisogno. Infine anche quanti potenziali donatori hanno buone probabilità di poter essere sensibilizzati in vista di una grande donazione, ma – per diversi motivi – non si riesce a quantificare l'ammontare esatto. Vanno elencati in una tabella riepilogativa e se, dopo aver effettuato il test, si sono totalizzati tra i 60 e i 100 nominativi e l'ammontare cumulativo delle donazioni è almeno il doppio del fabbisogno, significa che l'azienda non profit ha un numero sufficiente di potenziali donatori per poter procedere alla pianificazione della raccolta di capitali e allo studio di fattibilità.

Che fare invece se il numero dei potenziali donatori non è sufficiente? Innanzitutto, occorre informarsi sul conto dei principali potenziali donatori; è utile anche organizzare incontri tra i membri dell'organo direttivo e fundraiser, per imparare a conoscersi. C'è molto da imparare non solo dall'incontro in sé, ma anche da quanto è facile o difficile ... ottenere un incontro! Infatti, la carenza di potenziali donatori può essere legata anche a una debolezza dell'organo direttivo.

## La disponibilità del personale retribuito

Prima di intraprendere uno studio di fattibilità, è opportuno anche chiedersi se il personale retribuito abbia abbastanza tempo per lavorare fianco a fianco con i consulenti e con i potenziali donatori, in modo da non avere sorprese. Di norma, i consulenti pongono (giustamente) una lunga serie di domande a cui solo l'azienda non profit è in grado di rispondere. Se, malgrado tutto, un'azienda non profit decide di lanciare un progetto ambizioso come la raccolta di capitali, i fundraiser devono mettere in conto di dover dedicare fino al 30% del loro tempo, e per diversi mesi, alla preparazione dello studio di fattibilità.

## Affidarsi a un consulente?

Se l'azienda non profit presenta alcuni fra i seguenti fattori si deve tener conto che questi possono minare seriamente la riuscita e i risultati di uno studio di fattibilità:

- il progetto sottostà a una logica debole;
- il fabbisogno economico non è chiaramente fondato;
- l'azienda non profit non ha un segretario generale;
- il segretario generale è stato appena nominato oppure non ha abbastanza contatti con i potenziali donatori perché si fidino di lui o delle sue idee;
- è in corso l'avvicendamento tra l'ex presidente dell'organo direttivo e quello nuovo;
- l'organo direttivo è troppo debole per condurre il progetto;
- l'organo direttivo non ha nozioni su come si realizza una raccolta di capitali e assume un atteggiamento troppo cauto (o troppo frettoloso) nei confronti di questo progetto;
- l'organo direttivo non ha contatti con i potenziali donatori;
- la raccolta di capitali è finalizzata a un progetto immobiliare, ma non è ancora stata stabilita la collocazione degli edifici da costruire;

- le dimensioni e i costi del progetto non sono ancora stati stabiliti;
- l'azienda non profit è appena stata coinvolta in uno scandalo;
- i donatori effettivi, che hanno risposto positivamente alle azioni di fund raising precedenti, non sono stati adeguatamente ringraziati.

Se anche una sola di queste situazioni si verifica all'interno dell'azienda non profit, non è opportuno convocare subito un consulente: finirebbe per raccogliere le opinioni negative o incerte dei potenziali donatori, di cui peraltro l'azienda non profit sarà già al corrente. Bisogna invece organizzare, molto prima di assumere un consulente, degli incontri faccia a faccia tra i membri dell'organo direttivo e i potenziali donatori per fornire informazioni e

chiedere consigli. In tal modo, l'azienda non profit riuscirà a guadagnarsi (o a riguadagnarsi) la stima dei suoi migliori costituenti, capendo meglio anche quali fasi preparatorie dovrà intraprendere prima di avviare la raccolta di capitali. Seguendo queste brevi linee guida, l'azienda non profit sarà dunque in grado di capire se è necessario svolgere lo studio di fattibilità, come svolgerlo, come lavorare insieme al consulente, quali informazioni chiedere al consulente e infine quali domande porsi e porre ai donatori in vista di una raccolta di capitali. ■

\* direttore Master in Fund Raising  
e Responsabilità Sociale, Università di Bologna  
[www.master-fundraising.it](http://www.master-fundraising.it)

## I LIBRI DI GUIDA AL DIRITTO

# MANUALE DI DIRITTO PRIVATO

A cura di **Massimiliano Atelli**

**NUOVA  
EDIZIONE**

Un testo pensato per chi deve affrontare **esami impegnativi, come il concorso per l'accesso in magistratura e l'esame di abilitazione alla professione forense**, ma che si presta anche ad un suo proficuo utilizzo da parte dei professionisti nello **svolgimento quotidiano dell'attività, grazie al taglio pratico ed efficace.**

Il manuale presenta una trattazione **completa ma sintetica del diritto civile aggiornata alle più recenti novità normative e giurisprudenziali.**

Queste ultime sono evidenziate **in box per una immediata visualizzazione.**

**Pagg. 600 – € 52,00**



Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

Disponibile anche nelle migliori librerie

SHOPPING24 Disponibile anche sul sito [www.shopping24.it](http://www.shopping24.it)