

Come scegliere un consulente per il fund raising

di Valerio Melandri*

Scegliere un consulente per la raccolta fondi è una delle attività che più richiedono tempo e capacità di valutazione a un'azienda non profit e al suo management.

La scelta di un consulente deve essere ponderata in quanto molteplici sono le variabili in gioco: non solamente il costo, che spesso viene eccessivamente avvalorato come discriminante di scelta, ma anche la competenza del consulente, l'esperienza maturata nel campo della raccolta fondi e nel settore di operatività dell'azienda non profit, sono variabili che il management della azienda non profit deve tenere in considerazione.

Prima di tutto va compreso il motivo della scelta, infatti, un consulente può essere scelto perché:

- sa fare bene il suo mestiere e ottiene ottimi risultati;
- ha simpatia per la *mission*;
- coopera in modo positivo con il personale volontario;
- coopera in modo positivo con il personale retribuito dell'azienda non profit.

La scelta/ricerca di un consulente qualificato avviene poi seguendo alcune precise fasi:

- 1) individuare i potenziali consulenti. In Italia sono attive varie società di consulenza ed anche alcuni consulenti che operano singolarmente come liberi professionisti;
- 2) effettuare uno *screening* preliminare. In preparazione del colloquio, è opportuno predisporre:
 - una scheda descrittiva sull'azienda non profit;
 - un elenco dei membri dell'organo direttivo;
 - l'ultimo rapporto annuale;

- l'ultimo budget approvato dall'organo direttivo;
 - informazioni aggiornate sul fabbisogno della raccolta di capitali e sugli scopi che si desidera raggiungere;
- 3) chiedere un preventivo. Dopo il colloquio, il preventivo va chiesto solo alle società di consulenza con cui si è sicuri di voler proseguire il discorso. Nel preventivo andranno indicati costi (anche aggiuntivi), servizi e una tempistica di riferimento;
 - 4) verificare le credenziali. Bisogna sempre chiedere le credenziali della società di consulenza e verificarle accuratamente, anche consultandosi con altri clienti e chiedendo loro se intendono servirsi ancora di questa società. L'ideale è contattare tre clienti soddisfatti e un cliente i cui obiettivi iniziali non sono stati raggiunti oppure un cliente che ha rescisso il contratto o se lo è visto rescindere dalla società di consulenza. È importante informarsi in modo molto dettagliato sulle circostanze che hanno determinato l'insuccesso della collaborazione;
 - 5) lasciarsi guidare dall'istinto. Sono molti i modi per informarsi su qualcuno per decidere se assumerlo o meno: è importante, però, non fare affidamento esclusivo su queste informazioni, ma tenere conto anche delle proprie impressioni. Infatti, anche le preferenze personali fanno parte integrante del rapporto professionale ed entrano a pieno titolo nella decisione di fare un'assunzione. Se un candidato, pur sembrando preparatissimo, non vi convince, di solito c'è un motivo.
 - 6) informare tutti i candidati. Una volta scelto il consulente, è buona norma informare tutti i candidati della decisione presa, spiegando anche le ragioni della scelta a coloro che non hanno vinto la selezione;

- ratificare un contratto. Per evitare di incorrere in sgradite sorprese e malintesi nel rapporto con il consulente, è fondamentale ratificare un contratto specifico e ricco di dettagli, eventualmente rivolgendosi a un avvocato per definirne i termini esatti, nonché il modo migliore per formularli nel testo del documento. Qui di seguito, si elencano alcune domande a cui occorre rispondere per accertarsi di aver inserito nel contratto (o, in alternativa, in una lettera di incarico) tutti gli argomenti che interessano: queste domande corrispondono agli argomenti che vanno accuratamente chiariti nel contratto o nella lettera d'incarico:
- servizi: quali servizi saranno erogati? Quando e con quale scadenza il consulente redigerà relazioni sul proprio operato? Su quali argomenti specifici del suo incarico?
- tempistica: se la durata della collaborazione con il consulente è espressa in giorni, per quante ore al giorno sarà impegnato? Qual è la data di inizio e quale quella di conclusione?
- retribuzione: quali sono i costi di questa collaborazione e quando va liquidata la retribuzione del consulente? L'azienda non profit deve farsi carico di costi aggiuntivi (per esempio, rimborsi spese) e, in caso affermativo, fino a quale cifra massima?
- personale: se ci si è rivolti a una società di consulenza, si conoscono i nomi e cognomi dei professionisti incaricati e di eventuali assistenti?
- responsabilità economica: si è individuato, all'interno del personale dell'azienda non profit, un responsabile delle decisioni contrattuali e dei pagamenti?
- sede di lavoro: la consulenza sarà svolta presso la sede dell'azienda non profit oppure a distanza?

È fondamentale che le retribuzioni siano legate ai servizi realmente offerti: ciò significa che, quando si negoziano i termini contrattuali di una consulenza, non bisogna mai commisurare le retribuzioni dei consulenti al fabbisogno

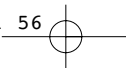
economico dell'azione di fund raising in questione. I *fundraiser*, che siano consulenti o membri del personale interno all'azienda non profit, non vanno mai retribuiti a seconda di quanti fondi raccolgono.

Uno dei modi possibili per ottenere informazioni essenziali sui consulenti consiste nel documentarsi presso le società di consulenza in cui operano o direttamente dal consulente se opera singolarmente. Si deve richiedere una descrizione completa dell'esperienza maturata nella raccolta fondi e i progetti di fund raising a cui ha partecipato. Quando si è ristretta l'indagine a un massimo di 3-4 candidati, occorre reperire informazioni più dettagliate: tuttavia, organizzare colloqui con più di quattro società di consulenza può diventare ripetitivo, frustrante e troppo dispendioso, anche in termini di tempo. È quindi sufficiente interpellare tre società di consulenza, organizzando un colloquio di persona prima di chiedere un preventivo.

Cosa aspettarsi dai consulenti

È importante, al momento della scelta del consulente, chiarire fin da subito cosa non ci si può aspettare da un consulente che:

- insista molto per i servizi di supporto al fund raising se non ne esistono già;
 - chieda donazioni (anche se possono accompagnare donatori e *fundraiser*);
 - si sinceri che la *leadership* dell'organizzazione sia fedele al programma di fund raising;
 - gestisca tutti gli aspetti del fund raising senza un coinvolgimento diretto dell'organizzazione;
 - lavori su commissione o su base percentuale.
- In pratica il consulente non è un "tuttofare" e neppure un professionista da chiamare solamente quando l'organizzazione ha serie difficoltà nel reperimento di fondi, ma il consulente può essere invece colui che migliora una situazione precaria o che implementa delle potenzialità latenti nella raccolta fondi dell'azienda non profit medesima.



Vantaggi di una consulenza

Spesso capita di non richiedere una consulenza in quanto non ne si comprende le potenzialità positive con riguardo all'attività di raccolta fondi dell'azienda non profit. Una consulenza può essere utile per:

- raccolte di capitali che hanno luogo in un periodo di tempo specifico e comprendono le seguenti componenti:
 - studi sulla fattibilità, con interviste ed analisi dei dati,
 - organizzazione e pianificazione della raccolta,
 - assistenza con ricerca di potenziali donatori e reclutamento di volontari,
 - consulenza continuativa per il management del fund raising;
- raccolte annuali o ordinarie, che possono richiedere assistenza nei seguenti modi:
 - pianificare la raccolta,
 - implementare specifiche azioni di fund raising, come *telemarketing* e *mailing*;
- servizi di supporto, tra cui:
 - revisioni contabili del programma di fund raising,
 - corsi di formazione per il consiglio di amministrazione,
 - individuazione dei potenziali donatori,
 - ricerca di dirigenti,
 - preparazione di comunicati e di materiale di marketing,
 - eventi speciali,
 - programmi di donazioni pianificate.

Dubbi e problematiche

Durante il rapporto con il consulente o durante il processo di scelta possono sorgere problematiche o dubbi che spesso richiedono una particolare attenzione. Le domande che più spesso vengono poste sono:

- è possibile cambiare consulente nel corso di una raccolta fondi?
- è giusto scegliere il consulente che propone l'offerta economica migliore?
- chi deve avere i rapporti con i donatori? Il personale dell'azienda non profit o il consulente?
- quali sono i costi di uno studio di fattibilità svolto da un consulente?

Cambiare consulente

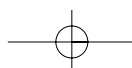
Questo caso accade a volte quando l'azienda non profit è finalmente pronta per avviare una raccolta di capitali e può comunque avere ancora bisogno del supporto di una società di consulenza, e la scelta più logica di solito ricade sulla stessa società che ha svolto lo studio di fattibilità. Accade però, per le ragioni più disparate, che un'azienda non profit desideri cambiare. Rivolgersi a un altro consulente è assolutamente legittimo e sensato se l'ente non profit non è rimasta soddisfatta: d'altra parte, la società di consulenza che ha svolto lo studio di fattibilità ha acquisito una conoscenza diretta dell'azienda non profit e dei suoi costituenti, mentre un consulente estraneo, quand'anche gli si consegnasse un dossier dettagliatissimo e approfondito, non potrebbe mai raggiungere lo stesso livello di consapevolezza. Se si cambia consulente a metà dell'opera, tutto questo bagaglio di conoscenza si perde.

Scegliere il consulente più economico

Qualunque azione di fund raising va strutturata in base alle caratteristiche dell'azienda non profit. Va da sé che anche i preventivi possono variare e bisogna usare il buon senso e la competenza professionale per verificare se sono ragionevoli: non sempre la cifra più bassa corrisponde al preventivo migliore.

Comunicare con i donatori

Il rapporto tra l'azienda non profit e i donatori è prezioso e deve proseguire molto a lungo anche dopo lo studio di fattibilità. Il consulente, perciò, non deve mai frapporti tra l'azienda non profit e i suoi costituenti, in quanto così facendo provocherebbe danni a lungo termine all'azienda non profit, fino a



mettere a repentaglio la sua stessa possibilità di raggiungere la *mission*. Devono sempre essere i membri del personale volontario e retribuito, nonché i consiglieri di amministrazione, a richiedere le donazioni: non bisogna mai abdicare a questo importantissimo ruolo, demandandolo a un consulente. Le comunicazioni con i donatori (scritte e orali) vanno sempre attentamente studiate e curate dal personale interno dell'azienda non profit.

Costi di uno studio di fattibilità

Uno studio di fattibilità può costare dai 15mila fino a diverse decine di migliaia di euro, a seconda dell'estensione geografica dello studio, del numero degli intervistati, del tipo di azienda non profit e di svariati altri fattori. Di norma, se lo studio richiede limitate attività preparatorie, si estende su di un'area geografica di media grandezza e prevede un campione di 30-50 intervistati, il costo si aggira tra i 25mila e i 45mila euro.

Come garantirsi buoni rapporti di lavoro con il consulente

Scelto il consulente, firmato il contratto si è pronti per l'attività di consulenza vera e propria e affinché il rapporto con il consulente possa essere il più produttivo possibile è necessario:

- dare importanza alla cooperazione tra l'organizzazione e il consulente: il rispetto e la comprensione reciproca sono essenziali;
- creare occasioni per comunicare a intervalli regolari e pianificati;
- stimolare il coinvolgimento e il sostegno dei leader dell'organizzazione, compreso il consiglio di amministrazione, i volontari e il personale amministrativo;
- stabilire e concordare le aspettative prima di ingaggiare un consulente;
- stabilire se la relazione cliente/consulente è caratterizzata dalla giusta "chimica", cioè se ci sono buone relazioni, un accordo generale sulle idee e sulla filosofia da adottare,

sulle aspettative in materia di comportamenti e di immagine.

«Ma ci sono vantaggi a lavorare con un consulente o solo costi?» questa è la domanda che ci si sente sempre più spesso chiedere sia come consulenti sia come formatori. L'azienda non profit che inizia un rapporto di collaborazione con un consulente con esperienza e capacità nel fund raising può raggiungere i seguenti obiettivi:

- raccogliere più fondi;
- ottenere conferme e convalide dei programmi e delle idee attuali migliorando quelli esistenti;
- usufruire di competenze non disponibili internamente;
- offrire un'occasione di formazione al personale interno;
- imprimere maggiore disciplina al processo di raccolta;
- prestare attenzione a tempo pieno alla campagna, senza la distrazione di altre responsabilità interne all'organizzazione.

Tutto ciò è possibile in quanto i consulenti migliorano le azioni di fund raising condotte dall'organizzazione attraverso:

- la loro esperienza tecnica;
- un'analisi obiettiva dei piani e delle problematiche;
- l'assistenza nel mantenere la concentrazione necessaria per condurre un programma di fund raising;
- la motivazione del personale retribuito e volontario;
- le occasioni di formazione per il personale retribuito e volontario;
- la pianificazione strategica;
- la valutazione dei gruppi di costituenti;
- l'elaborazione e consulenza sui nuovi programmi di fund raising;
- la scrittura o revisione del piano di fund raising. ■

* direttore Master in fund raising;
 Università di Bologna
www.master-fund-raising.it