

Il “fundraising” non basta più

di Valerio Melandri* e Luciano Zanin**

Il vero problema delle aziende non profit di dimensioni medio-piccole risiede nel limitarsi a concentrare tutte le proprie energie nel fundraising, ignorando che un deficit di management, di identità e di scopo dell'impresa non profit può portare a una perdita della propria mission, con conseguente fine di qualsiasi attività non profit.

Nelle aziende non profit (di seguito anp) medio-piccole il *fundraising* non basta più: concentrarsi solo sul *fundraising*, o considerare il *fundraising* come la panacea di tutti i mali, può diventare un errore manageriale.

In questo articolo si definisce medio-piccola un'azienda non profit il cui limite in capacità di investimento, in merito all'attività di *fundraising* (e non necessariamente al volume di affari), sia almeno di 10mila euro/anno (altrimenti parliamo di micro-organizzazioni), ma che non superi i 30mila euro. Questo è, secondo noi, il grande mercato che si può sviluppare ed espandere dove il “*fundraising* puro” sembra non bastare, o meglio sembra non rispondere ai reali bisogni espressi dalle aziende non profit.

La nostra opinione è che la mancanza di fondi, quindi la situazione finanziaria delle anp, rappresenti più un effetto che una causa della situazione in cui gran parte di queste si trovano.

Sembra infatti, almeno dall'esperienza fin qui maturata, che le criticità stiano altrove e che la carenza di fondi ne sia solo la manifestazione esplicita. Questo si deduce anche dal fatto che laddove sono state immesse delle risorse economiche in anp che lamentavano carenze finanziarie, una volta esaurita la spinta, generalmente nel breve periodo, che le stesse risorse immesse hanno prodotto, le criticità non sono state risolte, ma si sono ripresentate, manifestando anzi una accresciuta incapacità dell'anp ad affrontarle.

Il vero problema sembra quindi risiedere in un *deficit* di *management*, di identità e di scopo dell'impresa non profit.

Sembra essere scarsa la consapevolezza del ruolo che le anp possono o devono esercitare nell'organizzazione delle comunità e da questo deriva, inevitabilmente, una incapacità di elaborare ed esplorare vie diverse e innovative che favoriscano lo sviluppo della propria *mission*. Spesso infatti le anp si limitano ad “osservare e copiare” le soluzioni adottate dalle imprese profit, il che porta inesorabilmente alla fine di qualsiasi attività non profit (non necessariamente alla chiusura della organizzazione, ma a una perdita della propria identità e della propria *mission*, quindi delle proprie peculiarità).

Ecco allora che il *fundraising*, rispondendo in modo quasi immediato allo stimolo percepito dalle anp, può risultare il detonatore, lo *starter* che dà l'avvio ad un processo di cambiamento della anp che va ben oltre la “semplice” ricerca di risorse economiche.

È in questa dinamica che il consulente di *fun-*

draining si inserisce e quindi gli viene richiesto – e dovrebbe essere in grado di farlo – di coordinare un po' tutto il processo, anche se in realtà non sarebbe compito suo, lui/lei è stato chiamato/a per la carenza di fondi o la prospettiva di averne in più, ma questa attività non può prescindere da tutto il resto dell'organizzazione (ovviamente stiamo parlando di mettere in atto un'attività di *fundraising* duratura, non di raccogliere fondi per una specifica iniziativa limitata nel tempo o un evento singolo).

Esiste un *pre-fundraising* e un *post-fundraising* che spesso non vengono considerati dai *fundraiser* o dai consulenti, ma che rappresentano invece elementi essenziali, necessari per far sì che l'anp in questione, dopo il primo intervento del consulente o del *fundraiser*, non rimanga "impantanata", in stallo, quasi in preda ad una crisi di identità dalla quale generalmente tende ad uscire con un ritorno alle metodologie di gestione e stili di *leadership* che la caratterizzavano prima dell'esperienza di *fundraising* e che lasciano come unico risultato un senso di frustrazione e di sfiducia negli strumenti della raccolta fondi e nell'attività più completa del *fundraising*.

Quali sono quindi gli elementi determinanti affinché una attività di *fundraising* sistematica e strutturata possa avere successo e durare nel tempo, innestandosi in modo non traumatico nella anp e permeandola di quella tipologia di relazioni che il *fundraising* richiede? Quali sono, in sostanza, queste situazioni pre – e post – *fundraising*?

Il pre-fundraising

La parte che consideriamo "pre" riguarda il sistema di *management* dell'anp, che va dall'aspetto economico a quello della gestione dei flussi delle informazioni, dall'elaborazione di una *mission* chiara e condivisa, alla gestione finanziaria, dalla codifica delle relazioni interne a quella delle relazioni esterne⁽¹⁾.

Il "pre" è quindi caratterizzato dalla conoscenza da parte del *fundraiser* della gestione di una

anp, e in particolare dei processi decisionali e delle specificità delle persone che la vivono (i costituenti) e dalla sua capacità di inserirsi in modo autorevole in questi processi, perché questo è l'unico modo per riuscire a creare le condizioni propedeutiche a che si sviluppi l'attività di *fundraising*. Alcune sono:

- propensione e disponibilità all'investimento;
- disponibilità di risorse umane dedicate;
- ottenimento della collaborazione delle persone che vivono l'organizzazione (volontari, dipendenti, dirigenti);
- circolazione delle informazioni (tutte, ma in particolare quelle che riguardano direttamente indirettamente l'attività di *fundraising*);
- disponibilità da parte dei costituenti nel condividere relazioni (mettere a disposizione del *fundraiser* e dell'organizzazione le proprie conoscenze, attivarsi per fare *network* ecc.).

Senza questo ambiente, difficilmente il consulente, e con lui chi è incaricato di seguire l'attività di *fundraising*, potrà produrre risultati significativi nel medio/lungo periodo. I problemi maggiori, infatti, si riscontrano non già nell'immediato, cioè all'inizio delle attività, ma passati i primi mesi, quando l'entusiasmo iniziale per la novità, unitamente all'esaurimento della prima cerchia di potenziali (e spesso effettivi) donatori e si passa quindi all'acquisizione di nuovi sostenitori.

Le fasi critiche per una anp medio-piccola, relativamente allo *start up* di una attività di *fundraising* strutturata, sono tre:

- 1) l'inizio, quando cioè l'ente deve decidere se intraprendere questa via. Sembra quasi che, pur se inconsciamente, le anp (e non solo i dirigenti, ma l'essenza, l'anima dell'organizzazione, i suoi *opinion leader*) si rendano conto che sarà una strada che non lascerà immutata l'organizzazione. In questa fase è importante superare la paura dell'investimento iniziale e la diffidenza che spesso accompagna la cultura dei dirigenti;
- 2) la fase immediatamente successiva all'intervento del consulente, quella che comporta una prima autonomia di attività da parte del-

l'anp. Questa è il momento in cui il responsabile o incaricato interno di svolgere l'attività di *fundraising* deve mettere in pratica la formazione e gli strumenti acquisiti dal consulente e dalla formazione. Il rischio maggiore sembra essere quello di un periodo di inattività che, anche se breve, rischia di fermare definitivamente il processo;

- 3) la fase in cui si esauriscono le relazioni già in essere o quelle "mediate" (fornitori, amici, soci ecc.) che in qualche modo attutiscono la difficoltà della sollecitazione. In sostanza si tratta di passare dal raccogliere fondi dai donatori già in essere (o comunque con i quali l'anp ha già dei rapporti) all'acquisizione di nuove relazioni e nuovi donatori. È chiaro che in questa fase i rifiuti alla sollecitazione sono molti più dei consensi (non potrebbe essere diverso) e, quindi, il rischio di uno scoraggiamento da parte di chi fa *fundraising* è indubbiamente maggiore. È anche il momento in cui l'utilizzo delle tecniche e degli strumenti del *fundraising* diviene meno arbitrario e richiede una costanza ed una applicazione più sistematica, il che complica ancor di più la situazione, in quanto spesso le piccole e medie anp generalmente non sono sufficientemente strutturate e preparate per poter garantire tali prestazioni o culturalmente pronte a comprendere la visione di medio-lungo periodo con cui va affrontato un programma di *fundraising*.

Il post-fundraising

Veniamo quindi alla parte *post-fundraising*. In questo caso ci riferiamo alle attività di comunicazione e *marketing*, necessarie all'implementazione del sistema di *fundraising* che ha bisogno di essere comunicato nei tempi e nei modi giusti. Il fatto di collocare il *marketing* e la comunicazione dopo il *fundraising*, non significa che siano meno importanti, tutt'altro. Il ciclo del *fundraising* elaborato da H. Rosso prevede infatti che ancor prima di iniziare, vi sia la consapevolezza dei principi di *marketing*, ma l'esperienza

maturata sul campo indica invece che spesso questa consapevolezza non c'è e viene acquisita, per così dire, in modo empirico, e non già come una strategia comunque presente nelle attività dell'organizzazione, ma esclusivamente come strumentale alla raccolta fondi.

Non è sicuramente questo il miglior approccio possibile, ma d'altra parte, da qualcosa bisogna pur cominciare!

La carenza di comunicazione e spesso l'incapacità di elaborare un piano di *marketing*, sia pur semplice ed elementare, rischia spesso di inficiare il lavoro del *fundraiser*, sia esso consulente o interno, e non basta sostenere che nel budget del *fundraising* ci deve essere anche la voce "comunicazione", perché se questa non è vista come strategica nella costruzione delle relazioni finalizzate alla raccolta fondi, rimarrà comunque residuale e non riuscirà a dare l'apporto necessario allo scopo.

Il modello classico di fundraising non sempre funziona

Per esemplificare e fare una sintesi va sottolineato che, considerato il target delle anp alle quali queste riflessioni sono rivolte, "calare" un modello classico di sistema di *fundraising* in un'organizzazione di questo genere, senza prima "creare in essa lo spazio necessario" ad accoglierlo, a monte (*management*) e a valle (comunicazione e *marketing*) può risultare un puro esercizio accademico che può portare a due conseguenze:

- 1) finite le risorse dedicate al consulente (e, quindi, con questo viene meno anche la sua presenza fisica), l'attività si ferma. In questo caso spesso l'operatore dedicato non riesce o non sa come usare le conoscenze teoriche acquisite per cominciare a far girare il volano del *fundraising*. Lo stesso operatore finisce per essere "risucchiato" dalla quotidianità, cioè torna o passa ad altre mansioni di lavoro;
- 2) l'attività di *fundraising* continua, sostenuta però dal singolo operatore che la fa vivere della sua sola energia. Non riuscendo ad in-

fluire nei processi decisionali (“a monte”) carica su di sé l'intera attività di *fundraising* attingendo alle proprie forze e alle proprie motivazioni endogene. L'attività va avanti, e spesso produce anche risultati soddisfacenti, ma non viene “patrimonializzata” dall'organizzazione, non riesce ad evolvere: da attività meritevole del singolo, a sistema integrato nell'anp. Situazione questa sicuramente migliore della precedente, ma destinata inevitabilmente a finire, o comunque ad essere legata al destino della singola persona che la porta avanti. Questo certo non può essere considerato un successo per un consulente di *fundraising*, ma solo una “parziale vittoria”.

Sembra quindi che il *fundraising* possa essere, almeno per quanto concerne la realtà italiana, e sempre in riferimento alle piccole e medie anp, il perno attorno al quale lo sviluppo delle stesse può avvenire e non già, o almeno non solo, per l'eventuale apporto di risorse economiche e finanziarie che produce, ma per il processo di cambiamento culturale che innesta all'interno delle stesse.

Riteniamo però che il *fundraiser*, per poter svolgere il proprio ruolo, soprattutto quando si tratti di un consulente esterno all'organizzazione, debba avere conoscenze più articolate, che non si possono limitare alle strategie, ai mercati, agli strumenti ed alle tecniche del *fundraising*, ma deve possedere anche il *know how* utile per gestire sia il pre – sia il post – attività di *fundrai-*

sing “stretta”, altrimenti l'intero processo rischia di essere vanificato e l'organizzazione ritrovarsi bloccata da una delle numerose variabili che intervengono durante il “suo processo di apprendimento e di crescita”.

Crediamo sia utile riflettere su quale sia il modello di *fundraising* da proporre a queste particolari realtà, che possono essere cooperative sociali, associazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, piccole Ong, associazioni sportive, fondazioni, diverse nelle forme giuridiche e nell'organizzazione, ma tutte accomunate da un medesimo approccio culturale alla propria funzione (salvo i casi di eccellenza) troppo proteso alla “produzione” di servizi (quindi perseguimento della *mission*) a scapito delle energie investite nel “*management* interno” (organizzazione interna) nella “commercializzazione” (comunicazione, *marketing* e *fundraising*). ■

* direttore Master in Fund Raising,
Università di Bologna,
www.master-fundraising.it

** consulente fundraising e marketing oriented
www.ergonproject.it

[Note:]

1) Da questo punto di vista il testo, Melandri-Mason, *Il management delle organizzazioni non profit*, 1999, S. Marino, riesce a dar conto in modo semplice, ma completo, della complessità della gestione di una anp, mettendo in risalto le specificità ma in un contesto unico e omogeneo.

I MANUALI DI GUIDA AL DIRITTO



I CONSORZI

A. Propersi, G. Rossi

Pagg. 960 – € 65,00

I CONSORZI

A. Propersi, G. Rossi

Pagg. 960 – € 65,00

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.
Trova quella più vicina all'indirizzo www.librerie.ilsole24ore.com

Gruppo



La cultura dei fatti.