

# Come trovare i grandi donatori e mantenerli

di Valerio Melandri\*

**Ottenere una grande donazione è frutto di un processo lungo e faticoso che va condotto e realizzato nel tempo. Le linee guida proposte possono essere un valido aiuto per le aziende non profit per incominciare a programmare e gestire le grandi donazioni.**

La parola grandi donatori assume a volte un significato ambiguo nel *fundraising*. Si crede che i grandi donatori siano una “possibilità” riservata alle sole grandi aziende non profit che hanno uffici e personale dedicato oppure a chi può avere “amici o conoscenze” che garantiscono la grande donazione.

Questo purtroppo è un sentimento comune a molte associazioni che spesso non sono però coscienti che ottenere una grande donazione non è un “colpo di fortuna”, ma è un processo lungo e faticoso che va realizzato e coltivato negli anni.

Le aziende non profit possono, seguendo lo schema che viene specificato qui di seguito, iniziare a programmare e gestire le grandi donazioni.

## Identificare cosa significa “grande donazione”

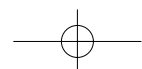
La definizione di “grande donatore” o di “grande dono” varia da organizzazione ad organizza-

zione, pertanto ogni organizzazione prima di iniziare a pianificare una campagna per le grandi donazioni deve determinare qual è il proprio livello di “grande donazione”. Per fare ciò è necessario, in primo luogo, analizzare il proprio database dei donatori verificando il livello più alto di donazioni ricevute: per esempio, se risultasse che la maggior parte dei propri donatori dona 100 euro, alcuni donano 250 euro e nessuno dona 500 euro, si può ipotizzare come grande donazione proprio 500 euro. In secondo luogo, è importante verificare la storia delle “grandi donazioni” ricevute e coinvolgere il proprio consiglio direttivo nella determinazione dell'ammontare di una “grande donazione”.

## Un programma per la raccolta di “grandi donazioni”

Per sviluppare un programma di successo è d'obbligo un'accurata pianificazione, che significa individuare le persone che saranno responsabili dello sviluppo, implementazione e gestione dell'intero programma, stabilire un *budget* dei costi, dotarsi degli “strumenti” per coinvolgere e fidelizzare i potenziali donatori, pianificare tempi ed azioni ed infine effettuare delle verifiche sull'andamento del programma.

Per quanto riguarda l'individuazione dei responsabili della “campagna” le possibilità variano in base alla dimensione dell'organizzazione; in tutti i casi, ma soprattutto se si rientra fra le piccole aziende non profit, sarebbe utile costituire un comitato per le “grandi donazioni” che si incontri regolarmente allo scopo di identifica-



re i potenziali grandi donatori, per discutere le azioni da compiere e per stabilire come intrecciare relazioni sempre più strette con il potenziale donatore. Il comitato dovrà individuare ogni volta quali donatori contattare e condividere i successi ottenuti. Il comitato deve essere formato da alcuni membri del consiglio direttivo, del personale e da altri costituenti molto vicini all'organizzazione.

Per quanto concerne il *budget* questo deve sicuramente contenere tutti i costi relativi alle ricerche che si devono effettuare, salari, spese di stampa, spese di viaggio, spese di rappresentanza (pranzi con donatori o potenziali donatori), eventuali spese per riconoscimenti, seminari e conferenze.

Gli strumenti necessari includono: il documento "buona causa" (un documento chiaro e conciso che spieghi perché un donatore dovrebbe effettuare una grande donazione all'organizzazione), "una lista dei desideri" (una lista che contenga diverse opportunità per il potenziale grande donatore di contribuire e che chiarifichi in che modo esattamente la donazione sarà utilizzata). Ulteriori strumenti sono: un sistema informativo adeguato sia per le ricerche sia per l'archiviazione dei dati raccolti, un programma di formazione per il personale e i volontari che parteciperanno alla campagna, conoscenza dettagliata della legislazione in materia di sgravi fiscali sulle donazioni ed infine un programma di "riconoscimenti".

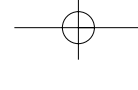
### Come trovare i "grandi donatori"

Le ricerche sui grandi donatori possono essere effettuate internamente o essere esternalizzate affidando il lavoro ad un'agenzia specializzata; la seconda ipotesi è più costosa e ovviamente non è praticabile da piccole organizzazioni e molto spesso neanche da medie organizzazioni che inizino un programma di grandi donazioni. Effettuare una ricerca interna di potenziali grandi donatori consiste nell'analizzare il proprio database dei donatori identificando coloro che hanno effettuato donazioni oltre una deter-

minata cifra e coloro che hanno donato regolarmente magari aumentando nel tempo l'ammontare della donazione. Invece, nel costruire la lista di "potenziali donatori non ancora in contatto" con l'organizzazione si devono coinvolgere i membri del consiglio, amministratori, personale, volontari e utenti chiedendo loro di fornire nomi di potenziali grandi donatori con i quali hanno rapporti e che sarebbero disposti a coinvolgere; questo sistema è chiamato *prospect screening*. Inoltre per ampliare la lista si può anche cercare al di fuori dei propri costituenti effettuando ricerche su persone benestanti che hanno donato per cause simili, che hanno qualche affinità con la causa dell'organizzazione e così via. Una volta completata la lista, l'organizzazione avrà a disposizione un buon numero di nomi che andranno qualificati e sui quali bisognerà agire. Dato che il lavoro è lungo e impegnativo è bene che ogni organizzazione prenda in considerazione un numero adeguato di potenziali donatori sui quali lavorare; se si tratta di una grande organizzazione con una persona interamente dedicata a tale attività si possono gestire anche un centinaio di grandi donatori, ma in una piccola realtà, dove colui che lavorerà sui grandi donatori svolge altre mansioni, il libro consiglia di non superare i 25 potenziali donatori.

Una volta identificati i nomi è necessario valutarne il potenziale considerando il "cai" (collegamenti, abilità e interesse):

- collegamenti: scoprire se qualcuno è in grado di introdurci presso la persona che ci interessa, senza il collegamento difficilmente raggiungeremo il potenziale donatore;
- abilità: significa analizzare la ricchezza di chi ci interessa, le proprietà, il lavoro, ma anche la situazione familiare (figli piccoli o già grandi e quindi indipendenti);
- interesse: è l'elemento più difficile da valutare perché è il più soggettivo, comunque aver partecipato ad un evento o aver sostenuto cause simili o avere un familiare collegato ad una causa simile possono essere indizi significativi.



Una volta ottenute le informazioni bisogna metterle insieme e stilare una classifica dei potenziali grandi donatori. In primo luogo bisogna creare un profilo personale per ogni singolo nome. Per i nomi "top" è bene andare ancora più nel dettaglio e avere un file apposito sul potenziale donatore. Dopodiché si può passare a classificare. Ogni organizzazione deciderà quali dati evidenziare e come effettuare la classificazione.

### Come sensibilizzare il potenziale "grande donatore"

Coltivare i rapporti con i potenziali grandi donatori richiede tempo, impegno e pazienza ed è una fase fondamentale prima di passare alla richiesta di una donazione. Giunti a questa fase, i potenziali donatori dovrebbero essere stati già classificati in base agli schemi indicati precedentemente, questo permette di individuare quali potenziali donatori dovranno essere curati maggiormente e come pianificare queste attività. Tutti questi dati consentiranno non solo di pianificare meticolosamente le azioni ma anche di essere adeguatamente informati ogni volta che si contatterà direttamente il potenziale donatore. Un consiglio è quello di affidare la cura di un certo numero di donatori (circa 5) a ciascun membro del consiglio direttivo e al presidente e di cercare di coinvolgere nelle attività volontari, personale e amministratori, preparandoli adeguatamente riguardo al potenziale donatore e informandoli sulle loro responsabilità e su ciò che ci si aspetta da loro. Per esempio alcune organizzazioni hanno stilato delle linee guida apposite. Fondamentali sono gli incontri regolari tra tutti coloro che si occupano di qualche potenziale donatore, un sistema di report mensili è utilissimo per tenere tutti informati e procedere correttamente.

Ma in che modo si possono coltivare le relazioni con un potenziale donatore?

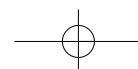
La parte più difficile è entrare in contatto con il potenziale donatore, soprattutto se non esiste nessun collegamento diretto. La cosa più utile è non avere fretta e cercare qualcuno che possa introdurre l'organizzazione al potenziale donatore.

Ci si può presentare al potenziale donatore inviando una lettera personale da parte del presidente alla quale far seguire una telefonata, evitare di telefonare se non c'è già stato un qualche tipo di contatto, assicurarsi che vi sia continuità nella relazione e che sia sempre la stessa persona a mantenere i rapporti con il potenziale donatore. Altrettanto importante è instaurare un rapporto di amicizia con gli assistenti personali del potenziale donatore e mantenere la comunicazione aperta anche se si è ricevuto un iniziale "no".

Una volta superato questo scoglio iniziale, i metodi per sensibilizzare il potenziale donatore sono svariati, lo si può coinvolgere in attività di gruppo o individuali, le seconde sono generalmente le più efficaci. In generale, le attività consigliate consistono in incontri personali con il potenziale donatore presso il suo ufficio o ancora meglio la sua abitazione; si può invitare il potenziale donatore a visitare i progetti o la sede dell'organizzazione; altre attività di sensibilizzazione sono gli eventi speciali o i pranzi con membri del consiglio o volontari entusiasti, possibilmente devono essere esclusivi e ogni potenziale donatore deve essere assistito personalmente da un membro dell'organizzazione. Lo scopo di tutte queste attività è far sentire il potenziale donatore parte dell'organizzazione stessa, interessarlo e coinvolgerlo e creare un rapporto di fiducia tale da fargli venire voglia di sostenerci direttamente. Considerando che gli incontri faccia a faccia non saranno frequenti è importante tenere aggiornato il potenziale donatore con comunicazioni personali, inviandogli materiale informativo: articoli di giornali che riguardino l'organizzazione, lettere personali da parte del presidente per condividere informazioni importanti oltre alle comunicazioni regolari come la *newsletter*.

### Come sollecitare una donazione

Dopo aver concluso un primo incontro di presentazione e conoscenza reciproca e dopo aver effettuato uno o più incontri di sensibilizzazione si arriva all'incontro di sollecitazione della dona-



zione. Non esiste una regola che indichi quale è il momento per chiedere una donazione, alcuni indizi possono guidare le scelte: se il potenziale donatore partecipa a più eventi dell'organizzazione, se il suo interesse nei confronti delle attività e dei programmi dell'associazione è cresciuto, se mostra desiderio di essere coinvolto maggiormente forse è arrivato il momento di sollecitare la donazione. Comunque è sempre meglio non aspettare troppo.

L'incontro di sollecitazione deve essere preparato accuratamente. Innanzitutto si deve stabilire chi parteciperà all'incontro. Generalmente parteciperà colui che ha intrattenuto i rapporti con il potenziale donatore sino a quel momento ed un'altra persona che rivesta un ruolo di prestigio nell'organizzazione. Essere in due è quasi sempre la scelta migliore; possibilmente uno dei due dovrà essere un membro del consiglio direttivo, o il presidente o comunque una persona autorevole che supporta l'organizzazione, ancora meglio se si tratta di un grande donatore. L'altra persona sarà possibilmente il responsabile dell'ufficio sviluppo o comunque una persona molto preparata sui progetti, sulle attività e su tutte le questioni tecniche e fiscali in materia. L'incontro potrà svolgersi ovunque il potenziale donatore desideri, possibilmente non in luoghi pubblici nei quali sarebbe estremamente difficile parlare di denaro. È molto importante giungere all'incontro con una cifra o un *range* di donazioni ben precise ed essere sufficientemente flessibili da cambiare il corso dell'incontro, se ci si rende conto che qualcosa non va secondo i piani. Se la risposta del donatore è negativa non bisogna scoraggiarsi, non si deve lasciare l'incontro senza almeno la promessa di un nuovo incontro per discuterne assieme. Quando la risposta è positiva non resta che ringraziare e mantenere la comunicazione aperta.

### Come ringraziare e amministrare eticamente la donazione

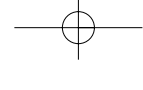
Ricordarsi di ringraziare i donatori, oltre ad essere semplice buona educazione, è anche un

modo per rafforzare il legame esistente. È importante capire cosa il donatore si aspetta dopo aver fatto una donazione, alcuni sono semplicemente soddisfatti dal sapere che la propria donazione ha portato benefici alla società, altri invece si aspettano un riconoscimento più tangibile. Ogni organizzazione che inizi un programma di grandi donazioni dovrebbe dotarsi di un piano di "amministrazione etica" delle donazioni. Tale piano deve garantire un sistema di continuo riconoscimento e apprezzamento dei doni ricevuti, deve dimostrare la capacità di gestire al meglio il dono allo scopo di creare fiducia, valorizzare la reputazione dell'organizzazione, aumentare il coinvolgimento del donatore e sollecitare ulteriori e più consistenti donazioni. Un buon piano è incentrato sulle esigenze e sugli interessi del donatore e deve coinvolgere tutta l'organizzazione.

Il piano di "amministrazione etica" consiste in attività, politiche e procedure che si basano su tre elementi chiave:

- accettazione: comprendere come accettare e ringraziare nei tempi e modi più appropriati;
- condivisione della *vision*: relazionare al donatore in maniera accurata sull'uso che si è fatto della donazione ricevuta;
- riconoscimenti e rispetto: riconoscere l'importanza del donatore in modi significativi con eventi, report annuali ecc.

Per mantenere una relazione con il grande donatore è necessario tenerlo informato dei progressi fatti grazie al suo contributo attraverso dei report formali come documenti sullo stato di avanzamento dei progetti, la *newsletter*, report annuali, *e-mail*, inviti alle riunioni annuali. Sono altresì necessarie delle comunicazioni informali, per esempio, una telefonata di un membro del consiglio che aggiorni il donatore sul lavoro svolto, l'invio di un messaggio scritto a mano con allegato un articolo sul progetto o la copia di una lettera entusiasta ricevuta da un beneficiario dell'organizzazione. Comunque si decida di comunicare con il proprio donatore, è importante sempre fornire dati quantitativi che mostrino l'amministrazione etica e l'impatto della do-



nazione, dati qualitativi che illustrino storie di beneficiari, aneddoti e testimonianze, fotografie, elementi distintivi dell'organizzazione come premi o certificazioni ricevute dall'organizzazione per il lavoro svolto. Non bisogna avere fretta, prendere tempo per mettere insieme in maniera accurata tutti i dati necessari, scegliere il modo e attendere il momento più opportuno per far pervenire le varie comunicazioni, prepararsi a rispondere ad eventuali domande e richieste di chiarimenti soprattutto se i programmi non stanno seguendo esattamente i piani stabiliti.

## Quali riconoscimenti

Un programma di "riconoscimenti" dovrebbe includere: un *budget* apposito, diverse tipologie di riconoscimenti per i diversi livelli di donazioni, un quadro di implementazione che indichi se il donatore desidera ricevere un riconoscimento o meno. Il programma deve essere valutato e rivisto annualmente per capire quali riconoscimenti funzionano meglio chiedendo anche l'opinione del donatore, questo aiuta a gestire al meglio le aspettative sia del donatore sia dell'organizzazione.

A grandi linee oltre ai semplici ringraziamenti si può pensare a:

- pubblicazioni,
- regali simbolici,
- premi o medaglie,
- intestazioni,
- eventi speciali,
- club di donatori.

Tutti i programmi di riconoscimento hanno lo scopo di rafforzare la fiducia e il legame con il donatore e come ogni altra azione devono essere pianificati nei minimi particolari e con sufficiente anticipo.

## Come creare la cultura del programma "grandi donatori"

La raccolta fondi sui grandi donatori non può essere portata avanti da una sola persona, si tratta di un'attività che richiede il coinvolgi-

mento costante del consiglio direttivo, dei responsabili dei volontari, degli amministratori e di tutto il personale che si occupa di raccolta fondi. Per fare in modo che il maggior numero delle persone dell'organizzazione si senta coinvolto è importante comunicare regolarmente ciò che si sta facendo con dei report regolari, alle riunioni di gruppo o del personale, al consiglio direttivo.

La prima cosa da fare è coinvolgere il consiglio direttivo: l'ideale sarebbe che almeno il 60% dei membri fosse interessato a svolgere attività di raccolta fondi per conto dell'organizzazione, ma questo accade raramente. Non bisogna sconsigliarsi ma cercare di influenzare il consiglio direttivo e magari formarlo direttamente sull'argomento cercando di far comprendere l'importanza del loro coinvolgimento. Se un numero sufficiente di consiglieri è disposto a mettersi in gioco, si può costituire un comitato per la raccolta fondi, al quale potrebbero partecipare anche alcuni tra i volontari più attivi e preparati in materia. I compiti del comitato devono essere di stabilire le politiche, le priorità e gli obiettivi del programma di grandi donazioni, rivedere regolarmente i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi, identificare i potenziali grandi donatori, reclutare i volontari chiave e agire da ambasciatori della causa dell'associazione.

Altrettanto importante è il coinvolgimento del direttore generale o segretario generale dell'organizzazione, molto spesso questa figura è talmente oberata di lavoro da non avere tempo da dedicare alla raccolta fondi. L'impegno del direttore è fondamentale perché insieme al presidente rappresenta il volto dell'associazione e i potenziali grandi donatori si sentono maggiormente valorizzati interagendo con i livelli più alti dell'organizzazione. Infine, il responsabile della raccolta fondi e tutto il personale che si occupa di *fundraising* devono collaborare per la buona riuscita del programma.

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

