

Le competenze di fundraising nel Non Profit

Il Fundraising da tecnica di raccolta fondi ad attività di progettazione strategica: i cinque ambiti di applicazione

di Paolo Mazzone *

La materia del Fundraising, nella letteratura e nella prassi corrente delle Organizzazioni Non Profit evolute, fa riferimento a diverse aree di attività nell'ambito della organizzazione:

- la *progettazione strategica* degli obiettivi e delle azioni (in senso lato);
- la *creazione di relazioni* e la *comunicazione* verso l'ambiente in cui opera;
- la progettazione e gestione degli *"rapporti di scambio"* con i suoi finanziatori;
- il *processo di raccolta fondi (Fundraising) in senso stretto*; il *management quotidiano*, dal controllo di gestione alla motivazione dei collaboratori e degli *stakeholder*.

Queste diverse componenti trovano una loro sintesi programmatica e comunicativa nel **DBC – Documento Buona Causa**, che rappresenta l'espressione di tutte le ragioni per le quali ogni potenziale donatore dovrebbe contribuire alla sua promozione.

Per realizzare un Fundraising di successo, il Documento Buona Causa deve essere ben articolato e compreso da tutti coloro che operano nell'organizzazione e la rappresentano agli occhi dei potenziali donatori (uso interno); deve inoltre essere comunicato con entusiasmo ed in modo persuasivo a coloro da cui si cerca di ottenere una donazione (materiale promozionale).

Esaminiamo più in dettaglio questi cinque ambiti di applicazione del Fundraising.

*Management consultant, ha operato nel mondo ICT, da 20 anni si dedica al management PMI su temi inerenti: cambiamento, approccio mercato/ambiente, filosofia organizzativa, creazione di valore e qualità. E-mail: paolmaz@tiscali.it

1. Fundraising e progettazione strategica

La prima area di competenze specifiche funzionali al Fundraising è quella della cosiddetta *Progettazione Strategica*, chiamata di volta in volta *strategic planning*, *progettazione di impresa*, *strategic marketing*, *management strategico*, *policy design*, ecc.

Ognuna di queste espressioni mette in evidenza alcuni aspetti di un unico e necessario processo di pianificazione derivante dalla necessità di *creare un quadro logico* che:

- raccordi sistematicamente la *mission* di una organizzazione con i suoi *obiettivi strategici* (linee guida) ed *operativi* (le iniziative), che a loro volta determinano i bisogni di risorse, umane e finanziarie;
- produca *un sistema di controllo* delle azioni di Fundraising e delle iniziative (dal punto di vista economico-finanziario e di efficacia rispetto alla *mission*).

Ciò richiede di identificare con chiarezza i *valori* dell'organizzazione e gli *obiettivi* che da questi derivano, analizzare le *opportunità* e le *minacce* che l'ambiente presenta, individuare le risorse che sono necessarie, decidere i *comportamenti strategici* da adottare (tra le varie alternative possibili), predisporre l'organizzazione adeguata alla strategia scelta, mettere in campo ed utilizzare le risorse disponibili, monitorare e valutare nel tempo i risultati dell'azione svolta.

Questo processo di pianificazione ha come risultato principale quello di *produrre obiettivi di fund raising* (di tipo monetario e non) funzionali a reperire risorse finanziarie compatibili con le dimensioni, la cultura e la mission di una organizzazione.

L'approccio utilizzato dallo *strategic planning* deve essere fortemente integrato, cioè deve tenere conto di un complesso di *condizioni, interne ed esterne* all'organizzazione, che danno la dimensione della sostenibilità e della fattibilità di una impresa.

Le *condizioni esterne*, in particolare, riguardano:

- le *regole dei mercati* e dei *rapporti tra enti pubblici e non profit* (cioè l'interazione tra le strategie e le politiche di un'organizzazione e quelle dei soggetti collettivi, in particolare pubblici);

- le *motivazioni*, la *cultura* e i *bisogni dei singoli individui ed entità* che possono entrare in relazione con l'organizzazione.

Pertanto i *potenziali finanziatori* vanno considerati e gestiti in termini relazionali come *attori* piuttosto che semplici "sostenitori", quindi seguiti, informati, motivati, continuamente sollecitati a partecipare e condividere. Questa mutata visione degli interlocutori delle attività di raccolta di fondi ha *trasformato il Fundraising* da semplice tecnica di reperimento fondi ad *attività di progettazione strategica* che configura le singole attività di raccolta come parte di un disegno coerente e finalizzato.

2. Fundraising e sistema di relazioni sociali

Una seconda area di competenze che caratterizza il Fundraising è quella della costruzione e del mantenimento di *relazioni sociali* con i diversi soggetti che fanno parte della propria *sfera di influenza*, cioè quell'insieme di soggetti che per motivi di tipo territoriale, sociale e/o culturale sono potenzialmente in relazione diretta con l'organizzazione. Il concetto di *relazioni sociali* è strettamente legato a quello di *network* con i meccanismi e gli strumenti metodologici e tecnologici tipici delle reti e della comunicazione.

Buona parte delle *competenze* coinvolte riguarda, quindi, la costruzione e il mantenimento di relazioni. Si tratta, in particolare ed a livelli diversi a seconda delle dimensioni e complessità organizzative, di:

- competenze nel campo del *marketing* strategico e territoriale
- competenze di *comunicazione* pubblica e personale;
- competenze relative alla creazione e gestione di *reti* (network) di relazioni;
- competenze di *knowledge management*, cioè ricerca, sistematizzazione, apprendimento ed elaborazione di conoscenze al fine di massimizzarne i risultati.

3. Il Fundraising come progettazione e gestione degli scambi

La dottrina e l'esperienza mettono in evidenza lo stretto legame esistente tra Fundraising e *marketing*, per cui i finanziamenti vengono gestiti come veri e propri *rapporti di scambio* (marketing operativo) tra l'organizzazione ed il sistema di relazioni che ha instaurato.

Ogni soggetto, quindi, nell'atto di finanziare o di ricevere risorse finanziarie sostiene *costi* e ricava *benefici*. Il *Fundraising* si occupa di *promuovere, gestire e rinnovare nel tempo* questo meccanismo di scambio.

A conferma di ciò notiamo come:

- incidono sullo scambio aspetti come la *cultura*, le *motivazioni*, le *rappresentazioni* che i potenziali sostenitori hanno della realtà sociale che li circonda, del mondo non profit e di se stessi (tutti fattori che portano a definire una serie di costi e benefici di tipo soprattutto non monetario). Incide inoltre anche la conoscenza e capacità di gestione che l'organizzazione ha di tali fattori per *allinearsi* efficacemente con il proprio target;
- lo scambio ha bisogno di una serie di *condizioni materiali* come la comunicazione, la sollecitazione, il mezzo di pagamento, ecc., tutti elementi per i quali il *Fundraising* deve svolgere una funzione di progettazione e management.

E' da notare inoltre che il sistema di relazioni sociali tra organizzazioni e potenziali sostenitori non è quasi mai di tipo bilaterale, ma almeno *trilaterale*: esso coinvolge l'*organizzazione*, i *finanziatori* ed i *beneficiari* delle attività dell'organizzazione.

Pertanto, il *Fundraising* riguarda:

- l'area dei benefici *diretti* per i destinatari delle attività di una organizzazione (infatti, i finanziatori aderiscono per poter soddisfare i bisogni dei beneficiari);
- l'area dei benefici *indiretti* per i potenziali finanziatori, come la gratificazione (privati ed aziende) derivante dal poter procurare benefici ad altri o l'assolvimento di un compito istituzionale (enti pubblici, fondazioni, ecc.).

Gli obiettivi finanziari di una organizzazione e quelli legati alla produzione dei servizi vanno quindi considerati parti di un *unico progetto* in cui il *Fundraising* gioca un ruolo vitale.

4. Il Fundraising come tecnica di raccolta di fondi

Un'ulteriore area di competenze del *Fundraising* riguarda il suo *contenuto strettamente tecnico*, cioè l'ideazione e la gestione delle diverse modalità di raccolta fondi all'interno di un ventaglio di possibilità

non alternative e spesso complementari sperimentato nel corso degli anni.

E' di tutta evidenza che il Fundraising professionale debba basarsi sulle competenze illustrate nei punti precedenti.

Da un punto di vista generale, nell'impostazione ed attuazione delle singole tecniche di raccolta di fondi predominano gli elementi del *marketing operativo* più efficaci e sperimentati:

- formalizzazione della buona causa (mission, obiettivi strategici ed operativi, organizzazione, people raising, ecc.) nelle sue manifestazioni interne (DBC - Documento di Buona Causa) ed esterne (in quanto strumento di comunicazione);
- analisi dell'ambiente esterno (individuazione dei target ai quali rivolgersi, delle politiche e delle strategie degli interlocutori, dei mercati del Fundraising verso i quali indirizzarsi, ecc.);
- verifica delle risorse interne disponibili rispetto a quelle necessarie per mettere in pratica una o più modalità di raccolta fondi;
- pianificazione delle operazioni e attivazione delle risorse necessarie;
- promozione delle attività, delle iniziative, dei progetti per i quali si cercano fondi;
- attivazione dei potenziali sostenitori sollecitandone l'intervento;
- controllo delle diverse attività di Fundraising e dei loro risultati nel tempo;
- valutazione dei risultati (economici e non) rispetto al piano di partenza;
- fidelizzazione dei finanziatori/donatori.

5. Fundraising e management

Last but not least, il Fundraising è anche l'insieme delle competenze volte a gestire al meglio le risorse finanziarie, tecniche e umane in un *unico processo di sviluppo* di una organizzazione. Da questo punto di vista, il Fundraising ha pertanto un forte *contenuto manageriale* legato alla pianificazione e controllo di tutte le attività dell'organizzazione.

Nel ribadire la *centralità* del Fundraising nella pianificazione strategica con una posizione non periferica né parallela rispetto ad altre funzioni

(come quella della comunicazione, del personale, del controllo di gestione, ecc.), giova sottolineare come la logica operativa del nonprofit fortemente orientata alla progettualità renda particolarmente interessante, anche se non agevole, l'adozione di configurazioni organizzative orientate al processo ed alla qualità. Questo modo di intendere il Fundraising richiede naturalmente un *forte coinvolgimento dei dirigenti* configurandosi come una vera e propria attività di management quotidiano che:

- individua le strategie e le operazioni necessarie per raggiungere determinati obiettivi finanziari ed economici;
- governa le diverse modalità tecniche di raccolta dei fondi;
- controlla la gestione in termini di costi/ricavi (conto economico riclassificato) ed entrate/uscite (cash-flow);
- provvede alla gestione delle *risorse umane*, con attività di comunicazione e di relazione interpersonale finalizzate al reclutamento, motivazione, formazione e crescita professionale delle risorse umane (*people raising*).

Un impegno che richiede non solo applicazione e dedizione, ma anche attitudini manageriali e professionalità, tecniche e strumenti di gestione adeguati, orientamento ai risultati ed al miglioramento.

A tale proposito, giova sottolineare che il Fundraising ha efficacia non solo in relazione alla qualità della buona causa e dell'organizzazione che la sostiene, ma anche e soprattutto alla *qualità delle persone* che richiedono fondi.

Conclusioni

Il Fundraising è una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie volta a garantire la sostenibilità nel tempo di una organizzazione o di una azione collettiva organizzata affermando e confermando la propria *identità sociale* verso una molteplicità di interlocutori.

Quindi:

- Il Fundraising *non* è una pratica "tappabuchi" per sopravvivere
- Il Fundraising *non* è solo raccolta di donazioni da privati cittadini (è sempre più una prassi marginale)
- Il Fundraising *non* è una funzione specialistica e periferica rispetto alla direzione di una ONP

- Fare Fundraising *vuol dire* fare management, comunicazione, controllo di gestione, motivazione dei collaboratori e, sempre più, controllo di qualità.

Non esiste un unico modello di Fundraising, ma *differenti modelli* basati sulle caratteristiche dell'organizzazione e dei mercati ai quali fa riferimento. Senza crescita organizzativa non c'è Fundraising.

DELLO STESSO AUTORE:

Paolo Mazzone - *Affermare la cultura della valutazione nel non profit: è una questione di sopravvivenza* - Note di management n° 21 - Settembre 2007

BIBLIOGRAFIA CONSIGLIATA:

Philip Kotler, Allan R. Andreasen - *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* - Prentice Hall, 6th edition- 2001

Michael E. Porter - *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* - *Harvard business Review*, January 2008.