

# Qua deni

## **Buone prassi di fund raising nel volontariato toscano**

I Quaderni  
*Bimestrale*  
*n. 33, novembre 2006*  
*reg. Tribunale di Firenze*  
*n. 4885 del 28/01/1999*

*Direttore Responsabile*  
Cristiana Guccinelli

*Redazione*  
Cristina Galasso

*spedizione in abbonamento postale*  
*art. 2 comma 20/c legge 662/96 FI*

ISSN 1828-3926



Pubblicazione certificata UNI EN ISO 9001:2000

**Pubblicazione Periodica del**  
*Centro Servizi Volontariato Toscana*

---

## Premessa

La finalità di questo Quaderno è il riconoscimento di buone prassi nella raccolta fondi nel volontariato toscano e, implicitamente, l'identificazione dello stato dell'arte. Il Quaderno è orientato in prima istanza all'analisi delle metodologie di fund raising implementate da un campione di organizzazioni non profit, in particolare di volontariato, operanti nel territorio toscano e all'individuazione dei migliori risultati ottenuti in questo campo, occupandosi in seconda istanza di rendere possibile la circolazione delle buone pratiche, osservate attraverso la somministrazione di due questionari (di cui si riferisce nella nota metodologica) e la raccolta di materiale informativo.

La scelta di somministrare questionari è riconducibile alla necessità di confrontare le organizzazioni, attraverso la messa a punto di un sistema univoco di raffronto che rende possibile la misurazione dei processi di fund raising e la loro trasferibilità. Si è cercato di mettere a confronto alcune caratteristiche "trasversali" delle organizzazioni studiate ed individuarne così la trama, non sempre trasparente a prima vista, delle ragioni dei buoni risultati. La ricostruzione della storia di ogni soggetto organizzativo, ha permesso di isolare gli elementi caratteristici, le variabili-chiave, i punti di forza e di debolezza nella rete delle loro relazioni significative.

Il fatto che ci sia disomogeneità nei "casi" analizzati, che si differenziano per natura e composizione del mix dei servizi erogati, articolazione e complessità dei processi operativi, qualità e caratteristiche degli operatori, e così via, porta ad assumere le conclusioni che si trarranno con cautela, consapevoli del rischio che determinate somiglianze non rispecchiano tanto peculiarità, quanto delle similitudini di natura contingente.

Visto il contesto di indagine, la ricerca non si è prefissa di fare una selezione delle prassi migliori, sulla base della rispondenza a standard e modelli più o meno condivisi, quanto piuttosto di privilegiare lo sforzo della singola organizzazione rispetto all'implementare una funzione di raccolta fondi all'interno della propria struttura. Modelli e standard sono spunti a cui riferirsi per poi elaborare documenti e processi propri.

Convinti che il presente Quaderno possa essere un valido e utile strumento per contribuire alla diffusione di un fund raising adeguato alle diverse dimensioni organizzative e operative caratterizzanti il volontariato toscano, non resta che ringraziare i segretari di delegazioni per l'opera di contatto e di reperimento delle organizzazioni da analizzare e le organizzazioni stesse che, rispondendo ai questionari, hanno presentato la propria esperienza rendendo possibile la realizzazione del Quaderno stesso.

---

**CESVOT**

## Nota metodologica

La realizzazione del Quaderno, che ha preso concreto avvio a gennaio 2006 e si è conclusa a settembre dello stesso anno, ha seguito le fasi operative sotto riportate.

<b>FASE 1</b>	<b>INDIVIDUAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI A LIVELLO REGIONALE CON L'AUSILIO DEI SEGRETARI DI DELEGAZIONE CESVOT</b>
FASE 1.1	<i>Monitoraggio delle fonti informative per la selezione dei casi</i>
FASE 1.2	<p><i>Definizione elenco di organizzazioni</i> La scelta delle organizzazioni si è basata su alcuni criteri, quali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. evitare di studiare realtà già inserite nel Quaderno n. 22 del Cesvot <i>Raccolta fondi per le Associazioni di Volontariato. Criteri ed opportunità</i> (2004);</li> <li>b. evitare di inserire nel Quaderno sedi locali di organizzazioni nazionali che programmano la raccolta fondi quasi esclusivamente a livello centrale;</li> <li>c. rispecchiare la poliedricità e la complessità del non profit toscano attuale.</li> </ol>
FASE 1.3	<p><i>Contatti con le organizzazioni incluse nell'elenco</i> Si sono incontrate difficoltà nell'ottenimento di collaborazioni nella redazione del Quaderno, derivanti dalle seguenti motivazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- scetticismo delle organizzazioni ad aprirsi e a mostrare le proprie attività "ad estranei";</li> <li>- mancanza di tempo delle organizzazioni riconducibile alla gestione quotidiana delle proprie attività.</li> </ul>
<b>FASE 2</b>	<b>ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI</b>
FASE 2.1	<p><i>Definizione del questionario di analisi</i> Individuazione delle linee guida e dei parametri da applicare per la misurazione univoca delle buone pratiche di fund raising e dei loro effetti positivi. Per aiutare l'individuazione di elementi comuni, e ottenere, per quanto possibile, la "normalizzazione" dei casi studiati, sono stati definiti due questionari, parzialmente aperti alle modifiche applicative che ogni organizzazione riteneva opportune per la propria realtà.</p>
FASE 2.2	<p><i>Somministrazione dei questionari alle organizzazioni selezionate</i> I questionari sono stati somministrati, essenzialmente via fax o e-mail, lasciando ampia libertà alle organizzazioni analizzate di porre l'accento sulle caratteristiche e difficoltà della funzione di fund raising, dando un taglio esperienziale all'indagine e allegando il materiale ritenuto utile.</p>

FASE 2.3	<p><i>Analisi dei materiali risultanti dalla somministrazione dei questionari</i></p> <p>L'indagine su buone prassi operative nel fund raising avrebbe richiesto di entrare in contatto, in modo non superficiale, con le singole realtà interne delle organizzazioni da analizzare. Ciò non è stato facilmente concretizzabile poiché:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le organizzazioni sono ovviamente molto interessate a conoscere "sul campo" le prassi migliori, meno a comunicare all'esterno le proprie se non con modalità puramente "promozionali";</li> <li>- la qualità delle informazioni fornite è stata a volte trascurata e carente.</li> </ul>
<b>FASE 3</b>	<b>DIFFUSIONE DEI RISULTATI</b>
FASE 3.1	<p><i>Elaborazione dei materiali risultanti dalla somministrazione dei questionari</i></p> <p>I casi studiati non hanno certo la pretesa di essere esaustivi, tantomeno rappresentativi di tutta la realtà toscana di non profit impegnato nella raccolta fondi. Ciononostante, consentono di mettere in risalto come attualmente gran parte del mondo del non profit toscano si rapporta con il fund raising, quali difficoltà incontra, in che modo entri in contatto con i donatori e come gestisca la relazione con gli stessi. Per loro natura i questionari non erano interamente aggregabili e sintetizzabili. A causa dell'eterogeneità delle domande poste, alcune delle quali richiedevano una risposta aperta. Quando tale sintesi è risultata impossibile, o poco significativa, i relativi dati sono stati comunque riportati nelle schede di presentazione delle singole organizzazioni analizzate. In certi casi è stato invece opportuno aggregare alcune informazioni in modo da evidenziarne l'utilità. La struttura dell'indagine, quindi, presenta alcune informazioni riferite all'intero campione e altre alle singole esperienze analizzate.</p>
FASE 3.2	<p><i>Stesura del Quaderno con il supporto di contributi teorici sull'argomento</i></p> <p>Per gli argomenti principali trattati, sono state fatte riflessioni in modo tale da evidenziare più chiaramente l'eventuale concordanza fra gli aspetti teorici e quelli empirici riferiti al mondo non profit toscano.</p>

**CESVOT**



---

## Capitolo 1

### La funzione di raccolta fondi

Presupposto indispensabile per poter perseguire e raggiungere gli scopi istituzionali prefissi, per migliorare la qualità dei servizi offerti e, infine, per accrescere la capacità contrattuale nei confronti delle istituzioni e del mondo politico, è lo sviluppo delle attività promozionali e di raccolta di fondi da parte delle organizzazioni di volontariato. Le organizzazioni di volontariato hanno bisogno di risorse finanziarie per poter acquisire quei fattori fondamentali (capitale e lavoro) necessari per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo. Sono sempre più frequenti messaggi di organizzazioni di volontariato che sollecitano vari segmenti di popolazione a donare somme di denaro per rendere più efficace la loro gestione operativa. Questa esortazione rientra nella funzione delle organizzazioni non profit denominata raccolta di fondi, che si concretizza nell'acquisire, amministrare e allocare denaro per raggiungere i fini dell'istituto sociale.

La raccolta fondi - fund raising nella terminologia anglosassone - è una delle più importanti modalità operative e tattiche di gestione delle organizzazioni non profit e può essere intesa come un fattore intermedio, in altre parole una delle componenti strumentali per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione attraverso il riconoscimento, la creazione e lo sviluppo di una serie indefinita di opportunità. Il fund raising è un processo di management finalizzato ad una raccolta di fondi che si inserisce da un lato in una stretta logica di pianificazione e controllo, e dall'altro che presuppone la conoscenza di alcune fondamentali tecniche di marketing. In particolare, il fund raising può mutuare dal marketing una serie di strategie e tecniche che, opportunamente adattate, potenzialmente possono contribuire al successo di una determinata operazione di raccolta.

Fondamentale è tenere presente che le organizzazioni di volontariato ricevono risorse finanziarie non solo dal cliente propriamente detto (che a sua volta è distinguibile in committente e utente dei beni e servizi erogati), ma anche dai donatori. Il soddisfacimento dei bisogni della "clientela" è quindi più complesso rispetto a quello delle imprese. Nondimeno, è frequente il caso che ad un aumento di soddisfazione dei donatori non corrisponde un aumento di soddisfazione degli utenti. La missione di un'organizzazione di volontariato però, nonostante il bisogno, non è il puro e semplice reperimento di risorse finanziarie, poiché il profitto non è il fine ultimo del comportamento della gestione, perciò più correttamente si dovrebbe parlare non di *fund raising* ma di fund development.

Secondo il termine "fund raising" l'organizzazione deve ottenere perché ne

---

ha bisogno, secondo il termine “fund development” perché offre qualcosa: raccolta fondi non significa aumentare il denaro, ma soddisfare i bisogni e creare le condizioni per attuare un cambiamento. Se le organizzazioni di volontariato considerano la raccolta fondi in questi ultimi termini, la vedranno come una attività specifica necessaria, che non distoglie dal raggiungimento degli scopi istituzionali. Parlare di fund raising come *fund development* significa riconoscere che il vero potenziale per crescere e sviluppare è il donatore, il quale deve ricevere continuamente attenzione, poiché rappresenta un partner molto importante per una organizzazione.

---

**CESVOT**



---

## Capitolo 2

### Le buone prassi: una visione di sintesi

#### 1. Le caratteristiche generali

I primi esempi di fund raising "professionale" ci sono giunti dall'estero, ma ormai da qualche tempo numerose organizzazioni italiane si muovono in questo campo con successo, operando con accresciuta professionalità nel proprio settore di competenza.

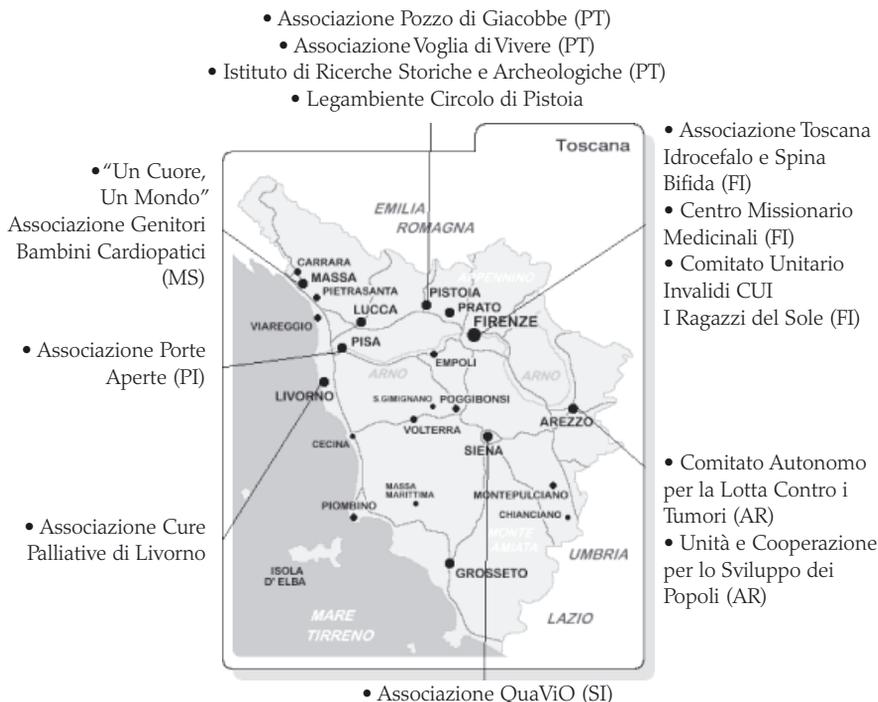
Nata in Italia soprattutto per iniziativa delle opere religiose, la raccolta di fondi ha assunto oggi dimensioni e caratteristiche del tutto nuove con risultati positivi ottenuti grazie ad un'incessante attività. Attraverso questa particolare funzione le organizzazioni di volontariato stanno dando un fondamentale contributo in campo scientifico, culturale, sociale ed ambientale, raggiungendo importanti risultati altrimenti impensabili. Molte altre organizzazioni però non hanno ancora deciso di sviluppare questa funzione. Tra le ragioni addotte, le più ricorrenti fanno riferimento alla mancanza di tempo da dedicare ad un'attività diversa da quella "istituzionale", all'insufficienza di risorse; alla scarsa conoscenza o totale ignoranza delle tecniche e dei mezzi da utilizzare, alle opinioni discordanti riguardo alla convenienza di utilizzarla o no. In ogni caso, il numero delle realtà che vivono di raccolta fondi è un fenomeno che si sta sempre di più estendendo.

Anche in Toscana si sta assistendo ad un'attenzione crescente verso la raccolta fondi, così come i casi analizzati lo dimostreranno, anche da parte di realtà di piccole dimensioni, cercando di superare problemi di tipo strutturale e culturale. Le organizzazioni di volontariato che si stanno cimentando con questa funzione, hanno un modo di procedere "personale", dal momento che si avvalgono delle più svariate esperienze professionali e quasi mai affrontano i problemi dal punto di vista scientifico e tecnico a causa della stessa volontarietà dell'ente.

In questo Quaderno sono state analizzate 13 organizzazioni operanti in Toscana, che differiscono in maniera sostanziale rispetto a numerose variabili organizzative.

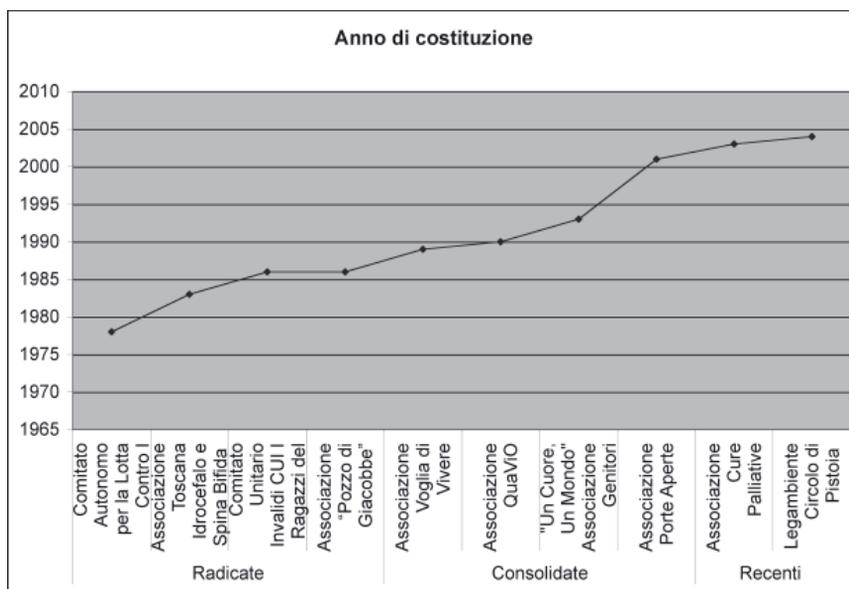
---

## Sede e ambito territoriale di operatività



Le organizzazioni analizzate hanno un'estensione territoriale nel 38% dei casi provinciale, nel 15% comunale e nel 15% interregionale. Il 31% possiede anche una sede/sezione distaccata, autonoma dal punto di vista della gestione, posizionata non casualmente. Per delimitare il territorio entro il quale una organizzazione intende concentrare preferibilmente la propria azione, bisognerebbe considerare che:

- la domanda potenziale, soprattutto di servizi/prodotti, dovrebbe essere tale da coprire, in riferimento alla probabile concorrenza, l'offerta potenziale;
- sarebbe opportuno evitare estensioni troppo vaste poiché potrebbero disperdere l'azione dell'organizzazione.



Relativamente all'anno di costituzione, le organizzazioni si situano quasi tutte nella fase matura, trattandosi di associazioni "in età avanzata", vale a dire esistenti da lungo tempo. Si osserva, infatti, che soltanto il 23% delle organizzazioni rispondenti è sorta da 1 a 4 anni precedenti la rilevazione (associazioni "recenti"), il 46% è nato da più di 15 anni (associazioni "radicate"), mentre il 31% in un periodo compreso tra i 5 e i 14 anni precedenti la rilevazione (associazioni "consolidate").

L'organizzazione Comitato Autonomo per la Lotta Contro i Tumori (AR) è la più antica, essendo stata costituita nel 1978; la più recente Legambiente Circolo di Pistoia, essendo stato costituito nel 2004.

### ***Natura giuridica***

Le organizzazioni analizzate sono tutte di volontariato, ad eccezione di una non governativa scelta perché rappresenta una realtà veramente interessante per la raccolta fondi nel panorama toscano (Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli, Arezzo).

### ***Dimensioni***

Se ci si riferisce al numero di soci, per valutare la dimensione organizzativa, abbiamo 5 associazioni che hanno un numero di soci inferiore a 100 (7 soci "Un cuore, Un mondo" Associazione Genitori Bambini Cardiopatici, Massa-

Carrara), 5 inferiore a 200, 3 inferiore a 300 (225 soci Associazione Cure Palliative di Livorno). Analizzando le entrate, rileviamo un minimo valore per Legambiente Circolo di Pistoia dovuto anche alla recente costituzione (€ 8.900), 5 associazioni hanno entrate inferiori ai € 100.000, 3 inferiori ai € 200.000, 3 tra i € 600.000 e i 200.000, mentre le entrate maggiori sono rilevabili in Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli (€ 4.466.688,03).

### ***Settore di attività***

Si è alla presenza di una pluralità di tematiche e finalità, anche se non sempre queste si traducono in una differenziazione di attività. Le organizzazioni analizzate appartengono al settore socio-sanitario nel 31% dei casi, sociale, sanitario, volontariato internazionale ciascuno nel 15% dei casi, e nei settori ambientale, culturale e di tutela e promozione dei diritti si ha una sola presenza. Eccezione fatta per il settore protezione civile, quindi, sono rappresentati tutti i settori di attività del volontariato. I target di utenza delle organizzazioni sono in prevalenza le persone affette da tumore (nel 31% dei casi), gli abitanti di paesi arretrati (nel 31%), i disabili (nel 15% dei casi).

### ***Legami con altri organismi***

Le organizzazioni di volontariato che hanno un'azione di raccolta fondi più strutturata, sono più "stabili", meno "allo stato nascente" e spesso fanno parte formalmente di altre organizzazioni (esiste un'organizzazione madre a cui fanno riferimento le diverse sedi sparse sul territorio nazionale nel 77% dei casi). Però i rapporti instaurati non sembrano, in generale, rilevanti, vale a dire tali da causare un impatto significativo sul piano della gestione. Gli organismi con cui sono collegate, a vari livelli, sono presenti essenzialmente per uno scopo politico-strategico (proprio di tutte le associazioni di categoria) di tutela degli interessi delle organizzazioni aderenti e, indirettamente, degli interessi degli utenti.

Le partnership più significative sono risultate quelle realizzate con finalità di lobby, di general contractor e di momento proficuo di scambi (culturali e talvolta anche di professionalità e competenze). Questo anche per cercare di ovviare alle piccole dimensioni e alla mancanza di risorse umane e finanziarie delle associazioni che ne fanno parte. La collaborazione non formale tra organizzazioni di volontariato, o altre tipologie organizzative, è molto apprezzata. Solo 3 organizzazioni non collaborano con altre nella realizzazione di progetti. Spesso, però, la collaborazione è solo formale, anche se si sente la necessità che sia presente anche sostanzialmente (Associazione Voglia di Vivere).

---

**Associazione Cure Palliative di Livorno**

L'associazione integra e supporta il lavoro dell'Unità Funzionale di Cure Palliative – Hospice, fornendo ai malati nella fase conclusiva della loro esistenza e alle famiglie, l'assistenza domiciliare, attraverso l'impegno di équipe multiprofessionali costituite da medici palliativisti, infermieri professionali, operatori socio-sanitari, psicologi, fisioterapisti, musicoterapisti e volontari che, in stretta collaborazione con il medico di medicina generale, assistono il malato a casa, garantendo prestazioni di elevata specializzazione e, insieme, un approccio empatico e rispettoso della dignità della persona. Una peculiarità della situazione livornese è costituita dalla grande integrazione esistente con il servizio pubblico; l'Unità Funzionale delle Cure Palliative della Azienda USL 6 di Livorno, oltre a fornire le risposte residenziali (attraverso l'Hospice) e ambulatoriali, governa il sistema nel suo complesso. A conferma di quanto sopra affermato, sta che il direttore sanitario dell'associazione è il responsabile dell'Unità Cure Palliative della USL 6 di Livorno e, in questa veste, coordina anche le attività dei medici e degli infermieri dell'Associazione. L'Azienda USL, nel riconoscere il valore della collaborazione, ha anche deciso di contribuire in parte al finanziamento delle attività, attraverso la stipulazione di una convenzione.

Le attività dell'Associazione, oltre a quelle finalizzate all'assistenza, si declinano nel settore della formazione (dei volontari e dei professionisti) e nella promozione di eventi culturali e scientifici che hanno, anche, lo scopo di diffondere nella comunità la sensibilità nei confronti delle tematiche connesse con l'area delle cure palliative e la solidarietà attiva, anche attraverso la raccolta di fondi destinati a finanziare le attività svolte. Nel campo del volontariato, infine, esiste una stretta collaborazione con l'Avo, Associazione Volontari Ospedalieri.

**Ucodep - Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli (AR)**

Nel tempo Ucodep ha sempre cercato di instaurare rapporti di collaborazione con altre organizzazioni, soprattutto per la realizzazione di singole attività e progetti. Conseguentemente alla crescita e diversificazione delle proprie attività, ha inoltre sostenuto la nascita e la crescita di alcune organizzazioni con le quali mantiene un rapporto privilegiato di collaborazione. Si tratta del Centro di Documentazione Città di Arezzo, della Cooperativa Wipala e della Cooperativa Antares che, insieme all'Associazione, configurano un vero e proprio sistema organizzativo, ancorché informale. Tra tali organismi esiste un forte legame garantito sia dalla presenza di soci e operatori dell'Associazione all'interno delle singole basi sociali ed organi direttivi, sia dalla

definizione condivisa di programmi di collaborazione che tendono a identificare ruoli e funzioni specifici per le singole organizzazioni in un'ottica di complementarità.

Il paradigma della collaborazione prevede la definizione di modelli relazionali attraverso i quali organizzazioni anche tra loro in competizione, o facenti parti di un ambiente competitivo, e con differenti *mission* e visioni possono, esplorando costruttivamente le loro differenze, trovare soluzioni che incrementano la loro efficacia ed efficienza.

Ben diverso, invece, è il caso di organizzazioni che, legate a schemi organizzativi di tipo tradizionale, risultano essere sistemi "chiusi", incapaci di accogliere i nuovi stimoli perché ripiegati su se stessi nell'errata convinzione della propria auto-sufficienza e nel bisogno di conservarsi nella propria forma originaria. Mentre nelle organizzazioni collaboranti vi è una continua tensione verso l'innovazione, nelle seconde vi è una non volontà, e quindi un'incapacità culturale, a sviluppare processi e strumenti innovativi.

## 2. L'identità

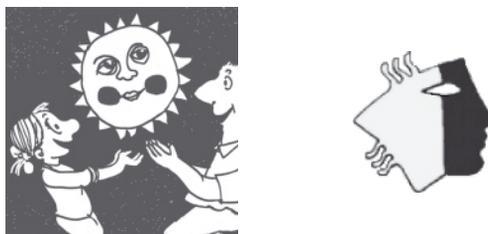
La *mission* definisce l'*identità dell'organizzazione* ed è utile per focalizzare principi e valori di riferimento, per distinguere le priorità di intervento e le eventuali modalità per rafforzare le attese presenti e future. Tutte le organizzazioni analizzate ritengono la propria missione realistica, ad eccezione della Associazione Toscana Idrocefalo e Spina Bifida (FI) che si pone, giustamente, il dubbio che sia troppo generica. Si ritiene anche, nel 77% dei casi, che sia chiara e concisa, che riflette i valori e le convinzioni dell'associazione (sostenuto da tutte le organizzazioni), che sia efficace (92% dei casi). Questo nonostante nessuna organizzazione abbia fatto ricerche valutative che supportino quanto affermato in maniera soggettiva.

Dalla *mission* dovrebbe scaturire la denominazione associativa. La denominazione è qualcosa di più di un semplice nome. Molto spesso, banalmente, si parla della denominazione con sufficienza, come se la sua scelta fosse cosa di poca importanza. La scelta del nome deve essere fatta con la massima oculatezza possibile, perché più di quanto si possa immaginare può rivelarsi decisivo sulle sorti di una organizzazione. La denominazione dovrebbe essere unica e interessante, collegata con un logo che crei un'immagine difficilmente imitabile.

Alcune denominazioni delle organizzazioni analizzate seguono la *regola dell'affinità*. La regola dell'affinità prevede di associare il nome scelto alle attività che sono svolte nella maniera più diretta e immediata possibile. Sono gli stessi nomi a suggerire le attività che sono svolte. Tra le organizzazioni

indagate, il 61 % segue questa regola. Il 23% segue invece la *regola comunicativa*. Secondo la regola comunicativa, il nome non ha il ruolo di suggeritore di caratteristiche ma punta più sugli aspetti irrazionali ed emozionali. Il “nome” grazie agli sforzi comunicativi diventa simbolo e identità di qualcosa di molto più attraente delle semplici attività.

**Il Comitato Unitario Invalidi CUI “I Ragazzi del Sole” (FI)** ha seguito simultaneamente le due regole. Infatti, “Comitato Unitario Invalidi” segue la regola dell’affinità, “I ragazzi del sole”, denominazione scelta dagli stessi ragazzi disabili, la regola comunicativa. In occasione del ventennale dell’Associazione, il noto vignettista Sergio Staino ha dedicato alla denominazione la seguente illustrazione.



Il logo dell’Associazione, realizzato da un creativo curdo, rappresenta una maschera del sole. L’Associazione ha cercato di richiamare la propria immagine nel nome attribuito alle due case famiglie, nate per sviluppare percorsi di autonomia personale per ragazzi affetti da ritardi mentali medio-lieve: Casa Gialla e Casa Viola dai colori del logo.

### **3. Gli obiettivi**

Il grado di raggiungimento delle finalità organizzative, è rappresentato dal contributo dell'organizzazione al benessere collettivo. Poiché questo indicatore è un concetto più vago e meno misurabile del risultato economico, la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza presenta nelle organizzazioni di volontariato problemi maggiori che nelle imprese private. Analogamente, nelle organizzazioni di volontariato anche i problemi di scelta fra alternative sono più complessi, perché più complesse sono la misurazione dei benefici e la correlazione fra benefici e costi di ogni alternativa. Questo è uno dei motivi per cui le organizzazioni di volontariato non fanno quasi mai uso di metodi quantitativi per misurare i loro obiettivi o vedere i loro progressi verso obiettivi specifici. Raramente c'è contabilità, controllo e management professionale. Anche là dove esistono almeno i primi due, non sono usati per una considerazione di lungo termine, perché le organizzazioni di volontariato enfatizzano eccessivamente i risultati a breve termine.

Nonostante ciò l'organizzazione di volontariato permane anche quando, per raggiungere certi risultati, si adottano e si praticano strumenti della gestione inefficienti e non economici con spreco di risorse, confidando nella capacità di sacrificio dell'organizzazione poiché per alcune risorse, come per il personale, o per alcune fonti di finanziamento, si può ipotizzare una funzione praticamente illimitata; nelle imprese, invece, le risorse per definizione sono scarse e quindi limitate. La relativa "illimitatezza" delle risorse di un'organizzazione di volontariato è dovuta alla capacità delle persone di donare tempo, dedizione e denaro in modo quasi illimitato. Molte persone sono mosse da una motivazione a fare qualche cosa di utile per aiutare gli altri, secondo uno spirito altruista volto a cambiare l'organizzazione stessa e la società.

È necessario però decidere la direzione lungo la quale deve muoversi l'organizzazione di volontariato: in altri termini definire il sistema di obiettivi che si ritiene di dovere raggiungere al termine del periodo di una pianificazione strategica. La missione, che deve essere definita in maniera chiara, deve essere perseguita mediante la fissazione e il raggiungimento di un sistema di obiettivi. Ciò costituisce la base sulla quale i donatori esprimono la volontà di sostenere o no l'organizzazione. Tali soggetti dovrebbero essere in grado di valutare la capacità dell'organizzazione di risolvere i problemi in un modo realistico, considerando gli obiettivi previsti in passato.

La pianificazione a lungo termine stabilisce programmi e servizi per raggiungere la missione dell'organizzazione nel futuro. Una pianificazione a lungo termine richiede poi di essere rivista e modificata, progettandola secondo le necessità di breve-medio-lungo periodo. Gli obiettivi non devono essere né solo economici, né solo sociali ma di entrambe le nature. Le organizzazioni

---

---

indagate si pongono tutte degli obiettivi, anche se nel 31% dei casi solo di breve termine. Si rileva che non è facile porsi obiettivi realistici a medio e lungo termine, poiché l'attività svolta è fortemente condizionata dai fondi disponibili nei confronti dei quali non si hanno certezze (Associazione Voglia di Vivere). Solo il 15% delle associazioni riesce ad ipotizzare dettagliatamente il proprio ruolo nel successivo quinquennio. Nel 15% dei casi si ipotizza non difforme all'attuale e nel 38% dei casi si presume solo che ci sarà una crescita.

#### **4. La cultura**

La cultura rappresenta il collante di una organizzazione: più è forte, maggiori sono le possibilità di successo; maggiore è la sua penetrazione, minori sono gli sforzi necessari a strutturarsi secondo politiche aziendali, organigrammi, procedure e regolamenti operativi.

Conflitti di cultura accompagnano quasi inevitabilmente la crescita di organizzazioni di volontariato: nella maggior parte dei casi si tratta di fenomeni di transizione fra cultura del servizio sociale e cultura aziendale. La parte ideale e quella aziendale di solito sono in conflitto. La cultura del servizio sociale è ideale per i primi anni di esistenza, perché spesso mancano risorse e senza una forte motivazione queste organizzazioni avrebbero una vita breve. Questa cultura sopravvive perché l'organizzazione:

- si propone di realizzare qualcosa di cui il pubblico ha realmente bisogno in una situazione di domanda in crescita e di scarsa offerta,
- è del tutto libera di comportarsi come crede, data l'assenza di supervisione esterna.

Queste condizioni tendono tuttavia a modificarsi.

Prima di portare avanti dei valori che non sono condivisi all'interno di una organizzazione di volontariato, è bene fermarsi ad appurare qual è la cultura, quali sono i valori che la sostengono per vedere fin dove è possibile spingersi evitando conflitti. I valori e gli assunti di base che guidano le organizzazioni coinvolte nell'indagine, nell'interazione quotidiana con gli altri, possono essere raggruppati nelle seguenti categorie (con valori ordinati in ordine decrescente di importanza) a seconda che siano riferibili:

a) alla persona in generale

- centralità della persona umana
  - solidarietà
  - sobrietà
  - giustizia sociale
  - democrazia
  - pratica non violenta
-

## b) agli utenti

- rispetto
- accoglienza senza preclusioni né pregiudizi
- gratuità dei servizi
- ascolto
- condivisione
- auto aiuto tra utenti
- promozione utenti da soggetti passivi a soggetti attivi

## c) all'ambiente esterno

- promozione della propria mission
- collaborazione e non concorrenza con altre organizzazioni
- collaborazione e non contrapposizione con il pubblico
- indipendenza
- trasparenza
- correttezza amministrativa
- radicamento sul territorio

La classe di valori che ha ottenuto il maggior numero di risposte, è quella riferita alla persona in generale; ciò inoltre è confermato dalla condivisione del 69% degli enti sulla centralità della persona e dalle numerose risposte date sul ruolo propositivo della persona. La priorità della persona (e, in particolare, dell'utente) non rappresenta quindi un mero slogan oppure uno strumento per raggiungere altri fini (ad esempio, il mantenimento sul mercato dell'ente, il raggiungimento di un equilibrio economico, e così via). Il tenore di tutte le risposte date indica che in fondo a ciascuna azione c'è in ogni caso la promozione della persona. Ciò non implica l'assenza di compromessi, di scelte di convenienza economica, di perdita di alcuni valori originari, in breve una trasformazione del ruolo e delle finalità che hanno caratterizzato questi enti nella loro genesi.

Inoltre, la forte dipendenza dall'ambiente esterno (sempre più complesso e turbolento) di queste realtà, ha ampliato il numero e le esigenze degli stakeholder. Alle due tipologie forti di interlocutori iniziali (utenti e volontari/soci), si sono aggiunti, con il passare del tempo, altri portatori di interessi altrettanto forti, quali i donatori privati e le istituzioni pubbliche. Da ciò consegue che la libertà di azione (per raggiungere i propri obiettivi e, quindi, garantire effettivamente e assolutamente la priorità della persona utente) delle organizzazioni sia in parte compromessa da molti fattori di criticità e dal ruolo rivestito dalla risorsa finanziaria/denaro richiesto, giustamente, puntualmente e con importi crescenti per soddisfare i bisogni esterni e al

---

---

contrario erogato non tempestivamente e con importi relativamente bassi dalle amministrazioni pubbliche.

Questi risultati, sia pure parziali, denotano un certo conflitto fra gli scenari futuri degli enti in questione e le precedenti fasi di vita (soprattutto quelle iniziali) dove il volontariato, gli effettivi rapporti associativi, la democraticità interna e il conseguente clima organizzativo informale rappresentavano la solida ossatura portante dell'organizzazione. Il dilemma che sorge è come sarà la natura sostanziale degli enti. Probabilmente, tanto più si riuscirà, con una discreta dose di equilibrio ed elasticità, ad inserire dentro strutture più complesse i valori e principi tipici dell'associazionismo democratico di volontariato, tanto più si creeranno non già strutture ibride, bensì strutture economiche alternative (alle attuali imprese profit) capaci, coniugando i principi di sussidiarietà e di solidarietà con le insopprimibili esigenze di equilibrio economico e finanziario, di accogliere le sfide politiche, sociali e tecnologiche più avanzate.

## **5. L'ambiente competitivo**

La concorrenza è un elemento che caratterizza la quasi totalità dei mercati, anche il non profit. Non è un fattore negativo, per almeno due motivi:

- più operatori sul mercato possono stimolare l'aumento delle dimensioni del mercato totale,
- sviluppa le capacità competitive dell'organizzazione.

La concorrenza più intensa è solitamente quella che si instaura tra le organizzazioni di volontariato che realizzano proposte fra loro simili e quindi in qualche modo alternative. Costituisce un serio rischio per le organizzazioni di volontariato operare come se la concorrenza non esistesse. Il considerarsi i migliori, e quindi il ritenere di non avere bisogno di confrontarsi con altri, è uno dei maggiori sbagli. Tra le organizzazioni indagate, il 31% ritiene di non avere concorrenti.

Molte organizzazioni di volontariato falliscono nel conseguimento dei propri obiettivi perché non hanno l'esatta consapevolezza di ciò che sono e di quanto si differenziano rispetto alle organizzazioni concorrenti comunque alternative. L'organizzazione di volontariato deve comprendere chi sono i suoi concorrenti e quali sono i punti di forza e di debolezza che caratterizzano ciascuno di loro.

L'individuazione di punti di forza e di debolezza, al proprio interno e nei confronti dell'esterno, per una organizzazione, permette di esaltare il positivo cercando di ridurre gli aspetti che potrebbero indebolire la posizione competitiva o avere effetti negativi sulla propria performance. Inoltre, il riconoscere la natura del punto di debolezza permette di correggere gli

---

aspetti connessi all'inadeguatezza delle strutture, alle strategie e alle tattiche dell'organizzazione e di adattarsi ai vincoli che derivano da un ambiente esterno in continuo mutamento. Il 31% delle associazioni, ritiene di avere solo punti di forza. Un'associazione ritiene addirittura di non avere né punti di forza, né di debolezza. I principali aspetti di forza e di debolezza, riscontrati dalle organizzazioni analizzate, sono i seguenti (distinguendoli per categorie, confrontandoli ed evidenziando tra parentesi il numero delle organizzazioni che li hanno indicati):

<b>ASPETTI DI FORZA</b>	<b>ASPETTI DI DEBOLEZZA</b>
<b>Valori</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>forte radicamento sulla dotazione etica e valoriale dell'organizzazione (1)</li> </ul>	
<b>Personale retribuito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>competenza e professionalità (1)</li> <li>motivazione (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>necessità di avere personale al crescere di dimensione dell'organizzazione (4)</li> <li>fidelizzazione (1)</li> </ul>
<b>Personale volontario</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>necessità di trovare volontari (6), in particolare giovani per permettere il ricambio generazionale (1)</li> <li>necessità di professionalizzare il personale volontario per render possibile la compresenza con quello retribuito (1)</li> </ul>
<b>Organizzazione interna</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di adattamento organizzativo ed operativo a fronte di mutate condizioni esterne (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tensioni interne dovute al carico emotivo eccessivo (1)</li> <li>sviluppo dell'Associazione non di pari passo con i tempi di adattamento del personale (1)</li> </ul>

<b>Comunicazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione (interna e/o esterna) (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• debole comunicazione esterna (3)</li> <li>• limitata comunicazione interna (2)</li> <li>• difficoltà di coordinamento generale interno (2)</li> <li>• prevalenza dell'operatività rispetto alla condivisione e socialità interna (3)</li> </ul>
<b>Servizi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di formulare e implementare servizi: lettura cambiamenti sociali; capacità innovativa e di personalizzazione dei servizi (8)</li> <li>• efficienza e qualità (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• occasioni talvolta mancate (2)</li> <li>• offerta talvolta non rispondente ai reali bisogni: difficoltà ad interpretare correttamente le esigenze (1)</li> <li>• necessità di consolidare i nuovi settori (1)</li> <li>• innovatività dei progetti (1)</li> <li>• scarsa capacità di far percepire la qualità del servizio offerto, a causa della sua gratuità (1)</li> </ul>
<b>Integrazione esterna</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrazione con le istituzioni pubbliche e le organizzazioni private (4)</li> <li>• forte e solido radicamento sul territorio, che rende facilmente riconoscibili (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapporti con gli enti pubblici (3)</li> <li>• rapporti con l'estero nel volontariato internazionale (3)</li> <li>• limitata integrazione con altre realtà, con conseguente scarsa considerazione dell'organizzazione da parte delle istituzioni (1)</li> </ul>
<b>Risorse economiche</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• trasparenza nell'amministrazione delle risorse (2)</li> <li>• differenziazione delle fonti di entrata (1)</li> <li>• capacità di mobilitare il personale nella raccolta dei fondi (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disequilibrio economico e/o finanziario (4)</li> <li>• mancanza di risorse per acquisire spazi fisici nei quali organizzare nuove attività e nuovi progetti (2)</li> </ul>

All'interno della combinazione organizzativa, sono stati individuati dagli enti fattori chiave per la stabilità della loro gestione. Questi fanno riferimento alla quantità e, soprattutto, alla qualità delle risorse umane coinvolte nei loro progetti. Rappresentano motivi di stabilità per chi ne è caratterizzato e motivi di instabilità per chi ne è carente. Altri fattori sono stati individuati con riferimento all'ambito della comunicazione interna e/o esterna; alla capacità di sapersi adeguare ai cambiamenti esterni, sapersi integrare e soprattutto saper rispondere alle necessità economiche impellenti.

## **6. Le risorse umane ed economiche**

Riguardo alle dimensioni strutturali (personale ed entrate) delle organizzazioni esaminate, siamo di fronte a realtà di dimensioni medio-piccole se riferite al settore di mercato, ma di consistenza sicuramente significativa se riferite alle dimensioni più diffuse nel settore non profit.

### ***Le risorse umane. Il personale volontario***

Suddividendo le organizzazioni analizzate, possiamo dire che il 31% possono essere definite piccole (poiché composte da un numero di volontari non superiore a 20): Legambiente (la più piccola: 10 volontari), Porte Aperte, Istituto Ricerche Storiche e Archeologiche, "Un cuore, un mondo"; il 38% di media dimensione (con volontari tra 21 e 50): Pozzo di Giacobbe, Voglia di Vivere, Associazione Toscana Idrocefalo e spina bifida, Associazione Cure Palliative, Centro Missionario Medicinali; le rimanenti di grande dimensione (con più di 50 volontari): Quavio, Comitato Autonomo Lotta contro i Tumori, Comitato Unitario Invalidi, Ucodep.

Solitamente (46% dei casi), il personale volontario è raggruppato per attività/settori, magari distinguendolo in base all'età (in un caso). Un'organizzazione lo raggruppa sulla base della disponibilità nei vari orari. La sua gestione è affidata, nel 31% dei casi, ad un responsabile dei gruppi, in altrettanti casi ad un coordinamento direttivo o al presidente o si autogestisce e solo nel 31% dei casi c'è una condivisione nella stesura del programma delle attività. Nel 69% dei casi, il volontario non ha compiti o ruoli ben definiti, la differenziazione, se avviene, è solo relativa ai componenti del Consiglio direttivo o comunque è scelta dallo stesso volontario.

L'Associazione Cure Palliative ha un coordinatore (che dura in carica 6 mesi) per ogni gruppo di volontariato suddiviso per attività, che gestisce i turni, le sostituzioni e le comunicazioni. I volontari hanno la possibilità di rivolgersi ad uno psicologo, in caso di necessità personali, o al proprio coordinatore, in caso di problemi/necessità organizzative.

All'Associazione Pozzo di Giacobbe (PT), un referente si occupa della prima accoglienza e dell'orientamento preliminare per scegliere il settore di attività che più gli interessa.

Il volontario inizia in seguito a svolgere i propri compiti seguendo le indicazioni del responsabile di riferimento. Ogni 15 giorni i volontari e gli operatori si incontrano con il Consiglio direttivo per prendere decisioni di natura organizzativa e confrontarsi sulle problematiche emerse durante il proprio lavoro.

Per il personale volontario, l'adesione alla causa sociale assume rilevanza perché è solitamente l'unico elemento su cui si basa lo scambio con l'organizzazione. Infatti, il volontario può ricevere dall'appartenenza ad un'organizzazione di volontariato:

- *l'appagamento delle proprie spinte altruistiche e/o l'assolvimento di un dovere morale.*

Molti volontari indicano il desiderio di "servire gli altri" come la principale ragione che li ha spinti al volontariato (rilevato dal 62% delle organizzazioni; in particolare, per un'organizzazione, si ravvisa questa motivazione nei giovani). In altre parole motivazioni di altruismo, più o meno consapevole, che possono essere legate a vissuti di sofferenza propria o di persone affettivamente vicine. Ciò nonostante, in seguito, possono sopravvenire considerazioni di vantaggio personale. Il primo impeto di entusiasmo non basta ad assicurare all'organizzazione la continuità dell'impegno dei volontari. La decisione di continuare l'attività volontaria potrà essere valutata, in seguito, in termini di costo e remunerazione (non necessariamente di tipo economico);

- *la relazione con varie persone in termini di aiuto, ma anche di coltivazione di amicizie e rapporti sociali (osservato dal 23% delle organizzazioni).*

Il genere di contatti sociali favorito dal volontariato è chiaramente importante per alcune persone. Il contatto sociale può prendere diverse forme: possibilità di passare un po' di tempo in compagnia dei volontari, partecipazione ad eventi mondani, condivisione di esperienze o contatti sociali utili ai propri affari o prestigio sociale. Motivazioni, quindi, di affiliazione ed esigenza di appagare il bisogno di appartenenza.

- *l'autorealizzazione per aver compiuto qualcosa di valido e sinergico con gli obiettivi dell'organizzazione (per 2 organizzazioni).*

Molti volontari entrano in determinate organizzazioni perché interessati ai loro obiettivi. Accettano di dedicare il proprio tempo libero ad una organizzazione perché ritengono che il proprio sacrificio servirà a qualche cosa. Secondo un'organizzazione la motivazione è sempre personale, non

necessariamente basata sulla storia e sulla missione dell'organizzazione. E' nel partecipare attivamente ai momenti della vita associativa che a questa motivazione iniziale si aggiunge la condivisione dell'esperienza associativa.

L'Associazione **Voglia di Vivere** (PT), nell'ambito della raccolta fondi, sta attualmente impegnandosi in attività commerciali marginali collegate a ricorrenze. Per esempio:

- per la *Festa della donna 2006* sono stati preparati degli oggetti (piccoli cestini e buste con fiori, cestini con cioccolatini, farfalle di panno, segnalibri) decorati con mimosa. Un mese e mezzo prima della data è stato presentato il campionario a ristoranti e circoli ricreativi prendendo le ordinazioni.

- per la *Festa della mamma 2006* sono stati preparati molti oggetti: sassi, bottiglie, taglieri decorati a decoupage, trecce di rafia decorate, ghirlande e mazzi di giunchi con decorazioni floreali e nastri, cuscini con decorazioni ad uncinetto, cestini per il pane, sacchetti per borse di plastica, ecc.

E' stato poi allestito un banchetto, con il permesso del Comune, in due giorni di mercato consecutivi. Il banchetto, piccolo ma allestito con cartelloni (90cm x 60 cm con l'elenco dei servizi, uno slogan per chiedere un contributo "Il tuo contributo migliora i nostri servizi", il logo "portatile" dipinto su stoffa) ha avuto una notevole risposta al punto che il secondo giorno è stata potenziata l'offerta. Queste attività comportano uno sforzo organizzativo notevole, rispetto ai risultati raggiunti, ma la realizzazione di tali iniziative risponde non solo alla necessità di raccogliere fondi e di fornire informazioni, ma anche all'obiettivo di costituire un gruppo tra soci, che si riunisce settimanalmente, si diverte e sta piacevolmente insieme sviluppando idee creative e realizzando oggetti a basso costo. Al gruppo partecipano persone che sono state malate, molte signore sole, quindi riesce a svolgere una funzione solidaristica, di condivisione, di mutuo aiuto che ben si integra all'attività di accoglienza ed ascolto dell'Associazione.

### ***Il personale retribuito***

Il personale dipendente rappresenta il nucleo *essenziale* e *continuativo* per lo sviluppo di un ente non profit. In genere l'organizzazione avverte il bisogno di costituire uno staff quando è in fase di sviluppo, perché dal punto di vista:

- della produzione ed erogazione del servizio rende continue nel tempo le attività svolte, aumentando così le possibilità di risposta ai bisogni esistenti;

- delle relazioni con l'ambiente lo staff istituzionalizza tali relazioni, chiarendo l'interlocutore di riferimento e di conseguenza migliorando la qualità della comunicazione.

I ruoli che devono e possono essere assegnati al personale retribuito, sono caratterizzati da conoscenze e competenze soprattutto nelle aree dell'amministrazione e della gestione, oppure delle attività istituzionali con funzioni di responsabilità. Nel 54% dei casi, non è presente personale retribuito. Laddove è presente, è raggruppato e solitamente gestito ed ha un ruolo definito. Le motivazioni che lo muovono, sono riconducibili a ragioni:

- di tipo economico, per le persone con meno opportunità lavorative in altri settori. In questo caso il settore non profit può rappresentare la migliore alternativa sociale ed economica;
- di scelta consapevole di rimanere in un settore meno remunerativo ma che fornisce maggiore soddisfazione personale. Per il personale dipendente la motivazione dell'appartenenza ad un ente senza scopo di lucro rappresenta di solito un forte incentivo in grado di superare le difficoltà legate ad un posto di lavoro instabile e mediamente poco retribuito. Spesso le organizzazioni scelgono il proprio personale retribuito tra gli aderenti, o in ambienti e/o realtà vicine per cultura e finalità.

Nel corso degli ultimi cinque anni, **Ucodep, Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli** ha definito:

- un sistema di programmazione pluriennale e annuale, attraverso l'adozione della *Carta dei principi e delle finalità* (documento che definisce i valori su cui si fonda l'associazione, la visione che ne ispira l'azione e quindi la missione, in altre parole gli obiettivi di carattere generale che Ucodep persegue nel lungo periodo attraverso la realizzazione dei suoi progetti ed attività, maggio 2000), dei Documenti di indirizzo pluriennale (Immigrazione: 2001, Formazione: 2002, Educazione allo sviluppo: 2004), dei programmi annuali di lavoro (a regime dall'anno 2000);
- un quadro di processi e responsabilità all'interno dell'Associazione, definito attraverso l'organigramma, la formulazione dei termini di riferimento di figura e individuali (2001), e la definizione delle principali procedure che governano la progettazione e la gestione delle attività (2002);
- un programma annuale di formazione interna (2003) e un insieme di contenuti standard per la formazione interna riguardo all'orientamento degli operatori, alla formazione per responsabili di progetto e alla progettazione (2004), un documento *Lavorare a Ucodep* che definisce in maniera chiara e concreta quali sono i principi, i

valori e le tutele per chi lavora per l'Associazione (2005);

- un percorso di formulazione di bilancio sociale, che ha portato all'edizione di un numero 0 nel giugno 2004, un numero 1 nel novembre 2005, e attualmente un gruppo di lavoro sta predisponendo il numero 2.

Nel corso del 2004, tutti i suddetti strumenti sono stati portati a sintesi e razionalizzati nel Sistema Gestione per la Qualità che è stato certificato secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 nel marzo 2005.

### **Risorse economiche**

A proposito delle risorse economiche, si può distinguere le forme di finanziamento su cui fanno affidamento le organizzazioni di volontariato in tre voci:

- a) entrate derivanti da enti pubblici,
- b) entrate derivanti da donazioni;
- c) entrate derivanti da vendita di servizi ed attività commerciali.

Queste fonti costituiscono modalità operative che mettono le organizzazioni in relazione con tre ambienti principali che le circondano: lo stato, il terzo settore, il mercato; chiamando in causa, chiaramente, le dimensioni dell'autonomia (finanziaria), dell'indipendenza (politico-gestionale), dell'efficacia e dell'efficienza (degli stili di management). Una situazione di autentica dipendenza finanziaria (la netta maggioranza delle risorse di tali enti sono pubbliche) si ravvisa solo nel 31% dei casi delle organizzazioni analizzate. In 1 caso ne rappresenta la maggioranza relativa. Da ciò deriva, soprattutto per le prime, che ancora lo sviluppo di tali enti dipende quasi esclusivamente dalla dimensione del denaro pubblico destinato a queste cause.

Nel 54% dei casi, la sperimentazione di adeguate politiche di raccolta fondi presso persone fisiche o imprese, ha permesso che la maggioranza delle entrate derivasse da donazioni (in maggioranza da imprese nel 15% dei casi). Nei rimanenti casi, in maggioranza da vendita di servizi e attività commerciali. Quasi tutte le organizzazioni, a prescindere dall'entità e dalla tipologia delle entrate, possono inoltre contare su una certa differenziazione delle fonti.

Il campione utilizzato per l'indagine, si discosta quindi dai risultati della ricerca condotta da Salvini e Cordaz nel 2004 per conto del Cevot sulle *Trasformazioni del volontariato in Toscana*, dove la fonte di entrata prevalente risultava essere quella pubblica per quasi il 50% delle organizzazioni, mentre il 20% si basava soprattutto su entrate di fonte privata; il 28% dichiarava la prevalenza dell'autofinanziamento, mentre solo il 3,4% rivelava la prevalen-

---

za di fonti derivanti da vendita di beni e servizi. Per il 77% delle organizzazioni indagate, c'è stata una variazione nel reperimento dei fondi rispetto al passato. In negativo nel 15% dei casi, a causa della diminuzione delle possibilità economiche dei donatori o della diminuzione delle azioni di raccolta fondi. La crescita è invece imputabile alle maggiori capacità progettuali delle organizzazioni, e all'accresciuto numero di azioni intraprese sul territorio.

## **7. La comunicazione**

Consapevoli delle cautele interpretative da tenere sempre presenti, passiamo ora alla rassegna dei principali risultati inerenti all'attività di fund raising che rappresentano il cuore dell'indagine, analizzando primariamente la comunicazione. Iniziamo con l'analizzare la propensione delle organizzazioni di volontariato a sviluppare forme di comunicazione interna ed esterna. Quando ci riferiamo ai soggetti del volontariato quello che prendiamo in considerazione non è l'attività di comunicazione interpersonale, faccia a faccia, ma quella organizzata e consapevole. Vale la pena a questo proposito ricordare che le difficoltà che una comunicazione sociale incontra sono davvero numerose. Basti pensare che, a differenza di una qualsiasi comunicazione commerciale, il messaggio sociale non ha una "merce" facile da reclamizzare: idee al servizio della collettività, richieste di sostegno a categorie svantaggiate, indicazioni per modificare dei comportamenti, delle abitudini e degli atteggiamenti consolidati nel tempo, proposte di azioni che devono fare i conti con le difficoltà delle persone al cambiamento o con la non condivisione del giudizio su ciò che è reputato socialmente corretto o scorretto. La causa sociale che l'organizzazione di volontariato intende realizzare non assume valore finché non può essere comunicata in maniera efficace (non quindi una mera rappresentazione di dati e altre informazioni di natura quantitativa) ai soggetti che la possono sostenere direttamente con i loro contributi. Se il mercato non conosce l'organizzazione, la sua missione e i suoi progetti, allora le possibilità di un efficiente fund raising sono minime. In un'organizzazione di volontariato è essenziale fare diversi e frequenti appelli di richiesta fondi con la massima originalità possibile: l'inizio del successo è di essere diversa, del fallimento è di essere uguale.

---

Il gruppo fondatore dell'**Associazione Voglia di Vivere**, ha iniziato a comunicare producendo materiale promozionale (locandine che ne annunciavano la nascita) per alcune manifestazioni di presentazione. In contemporanea ha pensato ad un logo. È seguita un'intensa stagione di incontri con la popolazione per presentare scopi e obiettivi associativi. In seguito, è stata affiancata all'attività di informazione e di sensibilizzazione un'attività operativa con un ambulatorio di visite di controllo e prevenzione e lanciata una campagna di raccolta fondi.

L'**Associazione QuaViO (SI)** ha iniziato a comunicare inizialmente con azioni volte a farsi conoscere e a diffondere una immagine positiva nell'ambito territoriale in cui operava. La visibilità dell'Associazione si è conseguentemente incrementata. Mentre nel passato era poco conosciuta, adesso è contattata e non solo per usufruire dei servizi che offre. Solo negli ultimi anni ha pensato di utilizzare strumenti di comunicazione mirati in grado di agevolare, più di altri, l'obiettivo di raccogliere fondi.

### ***Strumenti di comunicazione utilizzati***

Nessuna organizzazione studiata utilizza l'insieme degli strumenti comunicazionali in maniera programmata e pianificata. L'unica pianificazione si ha quando ci sono attività o eventi da far conoscere, altrimenti è fatta in maniera contingente, sulla base delle opportunità. Inoltre, per tutti gli strumenti utilizzati, non è fatta una valutazione dell'efficacia della comunicazione. Se si pone attenzione sulla necessità di una verifica, ci si basa sull'affluenza di volontari, sulle richieste dei servizi offerti, sull'attenzione dell'ente pubblico.

Per il 15% delle organizzazioni, la scelta di utilizzare un mezzo di comunicazione piuttosto che un altro dipende dal tempo a disposizione per fornire determinate informazioni, dai mezzi maggiormente e più facilmente accessibili, meno costosi o gratuiti. Osservando la storia dell'utilizzo degli strumenti di comunicazione per l'attività di raccolta fondi per le varie organizzazioni, notiamo che si è assistito molto spesso ad un passaggio dall'utilizzare contatti personali o tramite mailing/telefono, all'organizzazione di eventi, e infine alla predisposizione di documentazione dell'organizzazione.

Riportiamo di seguito gli strumenti di comunicazione utilizzati, raggruppandoli per categorie ed evidenziandone gli aspetti di interesse per la raccolta di fondi.

### **Comunicazione selettiva (o direct marketing)**

Tre sono gli elementi basilari della comunicazione selettiva (o direct marketing) che la rendono particolarmente adatta alla raccolta fondi:

a) *interattività*, che permette una comunicazione bidirezionale: non solo dall'organizzazione al potenziale aderente-fruitori, ma anche da quest'ultimo all'organizzazione. Così il destinatario del messaggio ha sempre l'opportunità di rispondere, cosa che non sempre avviene utilizzando altre categorie di strumenti di comunicazione.

Vale la pena di ricordare, che si è assistito, negli ultimi anni, in comunicazione, al passaggio da un modello "monodirezionale" ad uno che richiede di maggiore interattività. Non tanto per questioni di tecnologia, quanto di cambiamento di attitudine e di gusto del pubblico, soprattutto giovanile. Perciò non tutto quello che c'è da dire deve essere esaurito nell'atto dell'informazione, magari con uno slogan che condensa un messaggio, occorre invece rendersi disponibili alla richiesta;

b) *possibilità di comunicare* ovunque, è sufficiente che ci siano mezzi di comunicazione accessibili;

c) *misurabilità*, possibilità di capire e valutare l'impatto della comunicazione effettuata, e di identificare i diversi target di aderenti-fruitori ed i messaggi a cui rispondono, presupposto che facilita la definizione delle comunicazioni più efficaci per i diversi target, definire il costo delle diverse campagne, il loro ritorno ed il costo del singolo contatto.

Rientrano in questa categoria: l'invio postale (*direct mailing*), la sollecitazione telefonica (telemarketing), internet, la comunicazione personale, altri strumenti di comunicazione se rivolti ad un pubblico selezionato (ad esempio la stampa specializzata).

#### *L'invio postale (direct mailing)*

E' l'invio di una consistente quantità di lettere, distribuita o spedita a mezzo posta. Tutte le organizzazioni indagate utilizzano la posta: per ringraziare i donatori (quando lo fanno), per comunicare con i soci, per inviare riviste/publicazioni/resoconti, per invitare ad eventi. Non la utilizzano per richiedere donazioni a potenziali sostenitori. Ad eccezione del Comitato Autonomo per la Lotta Contro i Tumori.

#### *La sollecitazione telefonica (telemarketing)*

Per sollecitazione telefonica si intende l'uso del telefono per eseguire comunicazioni necessarie a raggiungere obiettivi promozionali. Il 62% delle organizzazioni indagate utilizza il telefono: per ringraziare i donatori (quando

lo fanno), per comunicare o fare gli auguri ai soci, per attività di pubbliche relazioni. A volte accompagna, correttamente, l'invio postale (se utilizzato in sinergia con il mailing, infatti, raggiunge la massima efficacia). Il 15% delle organizzazioni non ha mai pensato di utilizzarlo. Da un'organizzazione, non è utilizzato poiché ritenuto invasivo della sfera personale.

### *Internet*

Compito del volontariato non è di accettare tutte le innovazioni tecnologiche, quanto piuttosto di scegliere quali sono più vicine alle proprie finalità, alla propria cultura. Internet può essere utilizzato:

- per le comunicazioni e la sensibilizzazione (informazioni sul sito, news, house organ on line, ecc);
- per accrescere la credibilità e l'affidabilità dell'organizzazione;
- per coinvolgere ed attivare volontari o soci (forum di discussione, iniziative, ecc.);

Può essere un ulteriore strumento disponibile per fare e migliorare attività di fund raising. Non sostituirà le altre strategie standard, riconosciute e collaudate, né sostituirà il rapporto personale con il donatore. Però internet è presente, non scomparirà e le sue applicazioni cambieranno continuamente.

Alcuni vantaggi dell'uso della rete sono:

- possibilità di raggiungere un alto numero di persone con contatti personalizzati,
- limitate risorse economiche e umane per la gestione,
- possibilità e facilità di aggiornamento rapido, ecc.

Per sfruttare appieno le potenzialità offerte dalla donazione on line, si devono tenere presenti 2 concetti essenziali:

1) la donazione on line deve essere considerata in primo luogo uno strumento per la costruzione di relazioni, e solo in secondo luogo come uno strumento di fund raising;

2) il successo nell'utilizzo dei siti web e della posta elettronica dipende dalla loro integrazione con tutti gli altri strumenti di comunicazione utilizzati.

Tra le organizzazioni studiate, il 77% ha un sito, il 15% utilizza la posta elettronica, una sola organizzazione non ha un sito né utilizza la posta elettronica.

### *La Newsletter*

Una sola organizzazione ha una propria rivista istituzionale (Ucodep-Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli), mentre il 77% ha una newslet-

---

ter, ovvero uno strumento di comunicazione diretta che si rivolge ai soci e contiene informazioni di immediata utilità. È un tipo di comunicazione molto usata perché non richiede grandi studi grafici, ha un formato standard (pagina corrispondente al formato della carta A4) e poche facciate (2 o 4). Di solito esce una volta al mese (nelle organizzazioni analizzate più volte in un anno), ma eventi eccezionali possono far sì che sia pubblicata in un tempo diverso, con cadenza quindicinale o settimanale. È solitamente inviata per posta, ma sempre più spesso pubblicata su siti Internet in formato pdf o inviata tramite e-mail.

### ***Comunicazione di massa (o advertising)***

Tipo di comunicazione indifferenziata, istituzionale, solo indirettamente utile per effettuare azioni di raccolta fondi. Rientrano in questa categoria: la *stampa, la televisione, la radio* (se non specializzate), *le affissioni*.

#### *La stampa*

Strumenti di relazione scritta, grafica, visiva al fine di presentare, commentare, promuovere l'attività dell'organizzazione in modo coerente e mirato. Sono i mezzi maggiormente usati anche nel campo del non profit, nelle sue varie declinazioni (stampa quotidiana, nazionale, locale, specializzata, periodica, etc.). È opportuno però tenere sempre presente che non basta un annuncio isolato per ottenere un valido risultato.

#### Stampa quotidiana nazionale o locale

Mezzo idoneo a raggiungere contemporaneamente molti lettori, pur essendo letto da una fascia piuttosto stazionaria e limitata della popolazione. I quotidiani presentano il vantaggio di poter comunicare messaggi lunghi e complessi, con la consapevolezza che i lettori possono gestire meglio il messaggio, dedicandovi la loro attenzione per il tempo e nel momento desiderato. Il costo di questo canale varia moltissimo a seconda della tiratura e, per i giornali a diffusione nazionale, può essere considerevolmente elevato. Nel caso di enti di medie o piccole dimensioni non bisogna dimenticare la possibilità di utilizzare la stampa locale. Essa, infatti, è molto più letta rispetto a quella nazionale poiché contiene notizie molto vicine alla realtà dei destinatari; si presenta come un canale prestigioso a prezzi alquanto ridotti, se non nulli; risponde meglio alle esigenze delle organizzazioni di volontariato e in molti casi offre il vantaggio di potersi presentare più facilmente anche con interviste, articoli, segnalazioni. Tutte le organizzazioni analizzate usufruiscono di spazi gratuiti su quotidiani: per informare la cittadinanza di un servizio offerto o di un progetto che si sta realizzando, per comunicare

eventuali eventi o iniziative intraprese, per denunciare situazioni, per ringraziare per donazioni ricevute.

### Stampa periodica

Sotto questa dizione si raggruppano i giornali che hanno una diversa periodicità e diffusione, che trattano i più svariati argomenti. Oltre che per utilizzare spazi pubblicitari od eventuali inserti pubblicitari inseribili nel corpo della rivista o allegati, possono trovare spazio articoli o interviste riguardanti l'organizzazione. Gli articoli o le interviste, se accuratamente programmate, e inseriti in riviste lette da potenziali lettori interessati, possono dare buoni risultati in termini di diffusione dell'immagine. Alcuni di loro sono distribuiti gratuitamente in modo capillare e si sostengono grazie alle inserzioni pubblicitarie. Le organizzazioni che utilizzano tale mezzo, sempre gratuitamente, sono l'85%. Ciò è fatto però in maniera contingente, ogni qualvolta si presenta l'occasione con il fine di far conoscere l'organizzazione e le attività promosse anche a persone che non hanno un contatto diretto. Le riviste utilizzate sono solitamente di organizzazioni a cui sono associate. Può succedere anche che l'organizzazione sia presentata in una rivista senza che vi sia un collegamento associativo e che sia stato dato il consenso.

---

Il Guinness World Records è divenuto uno dei marchi più importanti e il maggiore punto di riferimento per i record di tutto il mondo. Nessun'altra azienda raccoglie, verifica, omologa e presenta ai lettori di tutto il mondo dati così completi e autentici. Un fatto diventa un record mondiale Guinness World Record solo dopo essere stato provato, verificato ed innalzato sopra ogni sospetto. Il **Comitato Autonomo Lotta Contro I Tumori (AR)** ha realizzato diversi eventi che hanno condotto a record mondiali inseriti nel libro dei primati:

*- Scopa di erica*

Per la festa della Befana del 1999, ha costruito la replica di una tipica scopa da stradino lunga 15,62 metri, dei quali 8,40 di manico.



*- Scopa di saggina*

Per la festa della Befana del 2000, ha presentato un modello di scopa domestica di saggina lungo 13,57 metri, di cui 9,47 di manico.

*- Mestolo*

Nel 1999 ha deciso, in occasione della tradizionale "Fiera del Mestolo" di Arezzo, di far scolpire da maestri d'ascia il mestolo più grande del mondo: metri 5,44 X 1,11 per girare salsicce e fagioli in una padella gigante di 2,5 metri. Nei precedenti 4 anni aveva raccolto fondi offrendo mestoli di dimensioni ordinarie.

*- Pastasciutta e forchetta*

Nel 2000, sempre durante la "Fiera del Mestolo", ha organizzato la cottura di 437 kg di penne rigate in una pentola di 215 cm di diametro per 200 cm di altezza, per un totale di 787 kg di pasta scolata e quindi condita con ragù. La pasta è stata mescolata con un forchetone di 7,24 metri di altezza, 1,01 metri di larghezza, ricavato da un unico pezzo di legno da maestri d'ascia.



*- Mercatino dei Ragazzi*

Nel Guinness è stato inserito, nel 2000, il Mercatino dei Ragazzi. Grazie soprattutto a questa iniziativa, unica nel suo genere, il Calcut è riuscito a coinvolgere tutta la città. Con il Mercatino, infatti, bambini, e relative famiglie, si mettono in gioco improvvisandosi "commercianti", vendendo giornalini e giocattoli usati, o semplicemente acquirenti. L'idea è venuta, poco dopo la nascita del Comitato, al fine di far riflettere sempre più i giovani sulla problematica dei tumori, per questo ha ottenuto anche il sostegno del provveditorato agli studi. Nelle prime edizioni, per stimolare la partecipazione, si richiedeva di versare almeno la metà del ricavato; ma erano sempre più numerosi coloro che spontaneamente versavano l'intero incasso. Inoltre, inizialmente si tenevano quattro mercatini l'anno, poi due ed infine, nel 1986, è stato deciso di effettuare una sola edizione. Stampa e TV hanno dato sempre gran risalto a questo grande avvenimento cittadino, che nel contempo è stato ripetuto in molte scuole, frazioni e comuni della Provincia. Più tardi questi mercatini si sono tenuti un po' in tutta Italia. Per il Guinness, nel 2000 i banchi richiesti sono stati 186. Nel 2006 sono stati circa 500.

### *La televisione*

La televisione si rivolge ad un pubblico molto vasto e non selezionato. Si tratta di un canale costosissimo, soprattutto se si desidera utilizzare le reti nazionali. Il costo della pubblicità televisiva deriva anche dalla necessità di dover ripetere gli spot numerose volte, se si desidera che il messaggio venga ricordato dai destinatari. Relativamente meno costoso, ma anche meno efficace, è l'uso delle reti private locali. Possono essere un canale interessante se l'attività dell'organizzazione si svolge a livello locale, l'emittente ha una sua credibilità sul territorio e l'organizzazione si inserisce in trasmissioni rivolte al suo stesso pubblico-obiettivo. Le organizzazioni si avvalgono della televisione locale, nel 77% dei casi, per promuovere iniziative, per presentare dei progetti, per partecipare a trasmissioni inerenti ai temi di interesse, laddove si presenti un'opportunità di tipo gratuito. Nel 62% dei casi, utilizzano anche video istituzionali, in occasione soprattutto di manifestazioni pubbliche, realizzati da volontari o congiuntamente ad altre realtà (a cui, ad esempio, sono associate).

### *La radio*

La radio rappresenta uno strumento valido per il fund raising, ma scarsamente utilizzato. In realtà ha un basso costo per contatto, per la produzione e comunicazione e per l'acquisto dei tempi di trasmissione; permette di individuare un pubblico obiettivo anche delimitato territorialmente; è programmabile secondo necessità, è flessibile e permette modificazioni nelle comunicazioni. Sconta però il fatto di avere tempi troppo limitati perché rendano efficace un messaggio, limitata capacità persuasiva, interferenze da parte di altri messaggi. Solo il 62% delle organizzazioni la usa gratuitamente, anche se in maniera contingente.

### *Le affissioni*

Conosciute anche come pubblicità esterna, comprendono in questa dizione tutti gli strumenti, anche mobili quali metropolitane, tram e autobus, che offrono superfici espositive. Sono poco costose e possono essere molto efficaci se ben localizzate. Sono utilizzate dal 77% delle organizzazioni, per presentare eventi. Una organizzazione ha deciso di non utilizzarle perché non ritenute efficaci a causa della propria dimensione ed estensione territoriale.

### ***Pubbliche relazioni (o public relation)***

Le pubbliche relazioni sono attività svolte in maniera sistematica e organizzata, finalizzate alla creazione, allo sviluppo e alla gestione di sistemi di relazione con i pubblici influenti per il raggiungimento degli obiettivi perseguiti

---

dall'organizzazione. Azioni di questo tipo sono considerate relazioni pubbliche e non pertinenti ad altra categoria perché non si basano su messaggi elementari e convincenti, bensì su un insieme di argomentazioni complesse, dettagliate e documentate, e perché fondate su relazioni umane. Rientrano in questa categoria: *la comunicazione interna, l'attività svolta dall'ufficio stampa dell'organizzazione (di conseguenza: i comunicati stampa, le conferenze stampa, ecc.), i congressi, convegni, seminari, meeting, incontri*. Le organizzazioni nel 62% dei casi sviluppano attività di pubbliche relazioni curando rapporti di "amicizia" con corrispondenti locali di testate giornalistiche e della rete locale. Inoltre, organizzano eventi rientranti nelle pubbliche relazioni nel 77% dei casi, con risultati differenti.

### ***Gli eventi speciali (o special events)***

Per evento speciale si intende qualsiasi manifestazione a carattere pubblico che richiede una preparazione accurata e concentrata e si sviluppa in un breve periodo. Rientrano in questa categoria: *gli spettacoli, le manifestazioni, gli eventi in piazza, le maratone televisive e radiofoniche*. Il 77% delle organizzazioni studiate organizza eventi speciali di tipo promozionale, e partecipa a quelli organizzati da altri nel 62% dei casi (periodicamente nel 38% dei casi). Lo strumento dell'evento è probabilmente lo strumento di cui si fa l'uso più distorto, poiché richiede una preparazione intensa, concentrata e lunga, in altre parole una gestione diversa da quella routinaria, che non sempre le organizzazioni sanno affrontare. I risultati riportati (buoni nella maggioranza dei casi; nel 15% dei casi addirittura ottimi) mostrano che è presente una buona capacità organizzativa delle organizzazioni indagate. Molte volte è rilevato che le donazioni che si ricevono nel corso di un evento potrebbero essere ottenute anche in altri modi, con meno dispendio di energie. E' giusto ritenere questo, ma è bene ricordare che un evento crea contatti personali che difficilmente un altro strumento riesce ad ottenere. Il bisogno di socializzare è qualcosa che produce i propri frutti nel lungo periodo.

### **8. La funzione di raccolta fondi**

L'idea iniziale di realizzare iniziative di raccolta fondi nelle organizzazioni indagate, è attribuibile nel 38% dei casi al consiglio direttivo, in uguale misura alla base associativa. La necessità di ricercare risorse in modo organico e continuo, è nata insieme alla nascita dell'organizzazione nel 46% dei casi, oppure è scaturita dall'aumentato programma di attività da svolgere nel 38% dei casi, con la certezza che più fondi, quantitativamente e qualitativamente avrebbero permesso di svolgere più servizi. Nello sviluppare la funzione di raccolta fondi, il 77% delle organizzazioni non ha incontrato problemi di

---

tipo etico.

Spesso le realtà che si rendono più disponibili a sostenere un'organizzazione, non sono eticamente corrette nei confronti del territorio nella sua globalità, ponendo di conseguenza problemi di integrità morale. La scelta di **Legambiente Circolo di Pistoia** è sempre stata quella di rimanere fedele ai propri ideali, accettando di avere qualche difficoltà in più nel reperire i fondi, ma conservando un'immagine pulita ed un'etica inattaccabile.

La funzione di raccolta fondi non può essere considerata a livello teorico/concettuale affinata, anche nelle organizzazioni più avanzate, in particolare perché è inteso, correttamente, come un *work in progress* nel 31% dei casi, richiede che vi sia un gruppo di persone che, dopo aver ottenuto una adeguata formazione volta a migliorare la capacità progettuale, se ne occupi, nel 54% dei casi. Buoni sviluppi si sono avuti dedicando persone specificamente a tale funzione, organizzandosi per farne fronte (15% dei casi) e avendo fatto buon uso della comunicazione, della volontà di raccogliere, in particolare dei volontari, e del concentrarsi su poche iniziative di un certo rilievo.

Il 38% delle organizzazioni non dedica espressamente nessuna persona a questa funzione, ma è principalmente coinvolto il direttivo. È molto frequente nel non profit che la stessa persona indossi più "cappelli", ricoprendo al tempo stesso ruoli anche molto eterogenei. Il fund raising è quindi riconosciuta come una funzione a cui sono dedicate comunemente delle risorse umane, anche se in modo non esclusivo. Un'organizzazione vi dedica i volontari che si rendono disponibili. In ogni caso, quasi nessuna organizzazione per la realizzazione delle iniziative si affida a consulenti esterni (ad eccezione di Ucodep), se non per la parte pubblicitaria o per coinvolgere artisti nell'organizzazione di spettacoli (15% dei casi).

La funzione di fund raising inizia ad essere strutturata, in maniera più o meno affinata, dall'Associazione Pozzo di Giacobbe, di cui successivamente presenteremo l'esperienza, dall'Associazione QuaViO, dall'Associazione Cure Palliative e da Ucodep.

I volontari dell'**Associazione QuaViO** si occupano della raccolta fondi con il supporto di una segreteria organizzata e disponibile, formata da una dipendente a tempo pieno ed un coordinatore/volontario con esperienze formative ed organizzative.

Nell'Associazione **Cure Palliative** l'attività di fund raising è esercitata da tutto il consiglio direttivo con una sorta di brainstorming che consente di individuare le iniziative da realizzare. L'Associazione, a breve, ha intenzione però di dotarsi di un responsabile, sempre volontario, con passate esperienze di fund raiser nell'organizzazione di campagne Telethon.

Nel corso del 2004 **Ucodep, Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli** ha definito il nuovo assetto organizzativo per adeguarlo alla dimensione delle attività che svolge e ad una più razionale distribuzione delle responsabilità. Il nuovo assetto organizzativo modifica la distribuzione delle competenze tra organi statuari e vertici della struttura lavorativa. La struttura operativa di Ucodep prevede al vertice la direzione, composta dai direttori di unità e coordinata dal direttore generale. Il direttore generale è inoltre responsabile dei rapporti tra la stessa struttura operativa e il consiglio direttivo.

Per lo svolgimento del complesso delle funzioni dell'Associazione, il consiglio direttivo si avvale di 3 unità di servizio attraverso le quali si sostengono trasversalmente le attività svolte (unità amministrazione, unità comunicazione e raccolta fondi, unità qualità) e 2 unità operative all'interno delle quali l'Associazione svolge le attività rispondenti alla propria mission (unità Italia e unità cooperazione internazionale). L'unità comunicazione e raccolta fondi coordina:

- a) la formulazione di una strategia di comunicazione sui temi di interesse generale dell'Associazione, l'impostazione e la gestione degli strumenti di comunicazione permanente con i soci e i soggetti portatori di interesse, e il sostegno alle attività di comunicazione dei singoli uffici di unità operative;
- b) il lavoro di impostazione e gestione delle iniziative di raccolta fondi privati per l'Associazione nel suo complesso, fornendo specifico sostegno agli uffici di unità operative per il raggiungimento degli obiettivi di cofinanziamento sui principali progetti.

Attualmente ne fanno parte un addetto stampa, 3 laureati in scienze della comunicazione ed un grafico. Inoltre, si avvale dell'aiuto di un consulente esterno avente una funzione consultiva.

Solitamente le organizzazioni non fanno riferimento a modelli o esperienze, anche se vi è una tendenza ad imitare iniziative già realizzate. Solo il 15% si avvale di suggerimenti e modelli proposti in pubblicazioni sull'argomento. Nel 69% delle organizzazioni esiste una "pianificazione", anche abbozzata, della raccolta fondi. Nel 46% dei casi, per pianificazione si intende una programmazione, una o più volte l'anno, delle iniziative che sono effettuate.

**Legambiente Circolo di Pistoia** non ha fatto un lavoro accurato di pianificazione nella raccolta fondi, visto anche la sua recente costituzione, ma ha sempre rivolto la sua attenzione a singole attività da finanziare, andando da referenti di enti o da privati cittadini a fare proposte e chiedere contributi per poterle realizzare. Non esiste quindi un vero “processo di fund raising”, ma semplicemente un muoversi sul territorio al momento del bisogno in modo mirato e con progetti da presentare. Molto apprezzata dalle persone per la sua spontaneità e per l’effettivo interesse esclusivo alle attività da svolgere nel miglior modo possibile. Ad esempio, attualmente l’Associazione è molto coinvolta nel Progetto Chernobyl, un’iniziativa di solidarietà nei confronti dei bambini colpiti dal *fallout* radioattivo ricaduto su Russia, Bielorussia ed Ucraina dopo l’incidente alla centrale di Chernobyl dell’aprile 1986, promosso dalla sede nazionale. Tale progetto offre soggiorni per visite mediche e di vacanza a bambini, fornendo un buon esempio di intervento in situazioni dove coesistono il degrado ambientale ed il disagio sociale. Il principale punto di forza nel reperimento delle risorse è l’effettivo svolgimento ogni anno dell’attività e la visibilità immediata, la correttezza nella gestione dei contributi avuti e la serietà riconosciuta a livello territoriale all’Associazione.

Generalmente non sono effettuati *feed-back* periodici, né azioni di monitoraggio per l’attività di raccolta fondi, se non in casi di necessità, com’evidenzia un’organizzazione il cui bilancio presenta un disavanzo.

L’idea di realizzare attività di raccolta fondi, sebbene sempre presente, è stata approfondita e sviluppata organicamente dal consiglio direttivo dell’Associazione **Pozzo di Giacobbe**, costituitasi nel 1986, a partire dal biennio 1999-2000, anni in cui è stata attivata la prima convenzione con un ente pubblico per la gestione di un servizio. All’epoca fu chiaro che le spese per i servizi offerti non potessero essere coperte integralmente con i fondi pubblici. Questo comportò la presa di coscienza, da parte di tutti, che per qualsiasi servizio o attività avviata era necessario avere risorse proprie per garantirne la continuità, soprattutto di fronte ad un’eventuale mancanza di fondi pubblici. Poi, le azioni di reperimento fondi svolte dall’Associazione hanno cominciato ad assumere un certo peso specifico all’interno delle attività svolte, con persone (dipendenti e volontari) di volta in volta incaricate di organizzare le varie raccolte. Attualmente, due persone in particolare si stanno occupando più

organicamente di questa funzione: un laureato in scienze politiche con specializzazione in economia e diritto degli enti non profit ed un diplomato. Il primo sta sviluppando i vari approcci teorici al reperimento fondi con il tentativo di adattarli al contesto medio-piccolo dell'Associazione. Il secondo svolge l'attività pratica di reperimento sul territorio, tiene i contatti con i donatori ed i soci, organizza manifestazioni ed eventi pubblici di beneficenza, ecc. L'impegno medio settimanale è, per entrambi, di circa dieci ore. Secondo i periodi dell'anno e le varie metodologie messe in campo, altri operatori e volontari si organizzano per fornire un supporto ulteriore. In occasioni particolari, quali le manifestazioni pubbliche di reperimento fondi, tutta l'Associazione è mobilitata allo scopo ed il personale lavora a tempo pieno nell'organizzazione dell'evento. Particolare attenzione è stata posta all'applicazione dei modelli di fund raising scientifico adattati alle situazioni di piccole dimensioni: in particolare sono stati approfonditi ed elaborati passaggi graduali che partivano dalla redazione del *Documento Buona Causa* (il Documento contiene e fornisce una base d'informazioni su tutto quello che un potenziale donatore potrebbe aver bisogno o desiderio di sapere sull'organizzazione) e, in seguito, andavano alla pianificazione strategica delle attività di raccolta, operando sia sulla raccolta annuale (quote associative e donazioni ordinarie), sia su raccolte per finalità specifiche (nuovi progetti da avviare, acquisto attrezzature, ecc.). È stato predisposto, inoltre, un piano di raccolta fondi 2004-2006. La pianificazione della raccolta fondi prevede, all'inizio di ogni anno, la definizione del fabbisogno dell'Associazione e l'organizzazione di attività che possono sopperire al fabbisogno individuato, prevedendo di raccogliere su progetti specifici. Le maggiori attività sono:

- 1) il rinnovo delle quote associative, da svolgersi nei primi mesi dell'anno;
- 2) la gestione dei donatori ordinari e la ricerca di nuovi donatori, che si sviluppa nel corso dell'intero anno di attività;
- 3) la gestione di servizi a pagamento per i soci;
- 4) l'organizzazione di eventi speciali (soprattutto spettacoli teatrali di beneficenza, due-tre volte l'anno);
- 5) la festa annuale dell'Associazione, della durata di quattro giorni a settembre, dove è attivato un servizio di ristorante in un parco attrezzato e sono organizzati eventi culturali, sociali e di intrattenimento.

### **La competizione nella raccolta fondi**

Tra le organizzazioni analizzate, il 46% crede che non ci sia competizione con altre organizzazioni per la raccolta fondi, il 23% la intende riferibile solo ad organizzazioni con analogo oggetto sociale, il 15% è convinto che

sia presente con tutte le organizzazioni.

L'Associazione **Pozzo di Giacobbe** ritiene che un'associazione piccola, che opera prevalentemente a livello locale, non possa competere con le organizzazioni più strutturate a livello regionale, nazionale o internazionale in grado di raggiungere il gran pubblico. La piccola organizzazione può però valorizzare il fatto di rendere conto in maniera diretta, immediata e quotidiana dell'impiego dei soldi donati.

Molte organizzazioni di volontariato stanno attraversando periodi di crisi finanziaria: l'aumento delle organizzazioni che si occupano di una stessa utenza, offrendo analoghi servizi, comporta inevitabilmente un ridimensionamento dei flussi finanziari in entrata.

Originariamente lo schema seguito dalle organizzazioni di volontariato per richiedere fondi era strutturalmente semplice: si proponeva una causa sociale o umana e, contemporaneamente, si chiedeva a determinati soggetti di contribuire. Adesso la procedura è divenuta più complessa poiché è aumentata la concorrenza anche nel settore della raccolta di fondi privati. Come risultato ha che le organizzazioni di volontariato più aggressive, e con strategie più raffinate, riescono ad ottenere maggiore sostegno in termini finanziari. È necessario, quindi, verificare il grado di affollamento di organizzazioni di volontariato su segmenti analoghi. Ciò è importante perché spesso si fa riferimento a segmenti di popolazione sui quali insistono già più organizzazioni di volontariato in nome di una causa sociale simile, oppure si agisce su segmenti già inflazionati di richieste seppur per cause od obiettivi diversi. La concorrenzialità si basa, infatti, su:

- *la notorietà* dell'organizzazione di volontariato (intesa come l'implementazione di tutte le attività atte a far conoscere i fini istituzionali, le modalità di erogazione degli eventuali servizi, le azioni o le campagne, la gestione dei fondi raccolti e così via);
- *l'immagine percepita*, poiché non necessariamente il valore del fine istituzionale può sempre e in ogni modo essere percepito come positivo poiché la notorietà non necessariamente produce un'immagine positiva;
- *la percezione della causa* che il donatore intende sostenere anche al di là della convinzione dei dirigenti o fondatori dell'organizzazione di volontariato stessa.

In particolare, l'immagine costituisce la base del fund raising per una

organizzazione di volontariato. Volendo definire in poche parole cos'è l'immagine, possiamo richiamare una definizione di Philip Kotler del 1978: "un'immagine è la somma di credenze, idee, e impressioni che una persona ha di un oggetto". È influenzata sia dalle caratteristiche effettive dell'oggetto che da quelle soggettive dell'individuo che le percepisce, per questo varia da persona a persona.

Non basta, salvo rare eccezioni legate in particolare ad organizzazioni dedite a specifiche esigenze sociali che coinvolgono pochi interessati, impegnarsi nel sociale. Occorre che quest'impegno sia percepito come un qualcosa di giusto, di utile per la società, e dai donatori come un qualcosa in grado di gratificarli emotivamente o razionalmente. Donare rappresenta, infatti, un modo per acquisire una particolare gratificazione per alcuni versi superiore a quella concernente l'acquisto di un bene o di un servizio. Non è, infatti, detto che la prima definizione di missione di un ente sia in sintonia con l'immagine che l'ambiente in cui si opera è disposto ad accettare e a sostenere. Adeguarsi alla realtà non vuol dire rinunciare ai propri obiettivi, ma adattarli alle reali esigenze del sociale. Può voler dire essere in grado di coprire esigenze fino a quel momento trascurate ed evitare di cercare di inserirsi in un "mercato" già affollato in cui è molto difficile creare una nuova immagine in grado di avere successo, in particolare per quanto riguarda la raccolta di fondi.

L'importante è sempre di non adagiarsi a ripetere pedissequamente quello che fanno gli altri perché di solito in questo modo, oltre a fare una brutta copia di quanto già esiste, si corre il rischio di essere confusi con chi ha un'immagine più forte che finirà per distruggere quella in creazione. Il successo di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di soddisfare le richieste nell'ambito nel quale l'organizzazione stessa ha deciso di operare. La scelta delle attività da svolgere deve quindi essere considerata una decisione fondamentale e deve essere fatta con estrema cura, considerando attentamente tutte le conseguenze che da questa scelta derivano.

Anzitutto, la serie di attività prescelte non deve essere né troppo limitata né troppo vasta. Uno spazio eccessivamente ristretto non può assicurare all'organizzazione tutte le risorse economiche delle quali ha bisogno non solo per crescere e svilupparsi, ma anche per operare con efficienza ed efficacia. Se la focalizzazione su un mercato troppo ristretto può essere dannosa, altrettanto pericolosa può essere la decisione di offrire una gamma di servizi tanto estesa. A volte l'organizzazione decide di offrire "troppe cose". Questo avviene quando non si hanno le idee chiare su quella che è la missione aziendale e si cerca di rispondere ai bisogni in modo confuso.

Le conseguenze negative di questo genere di atteggiamento sono di due tipi:

---

- a) l'organizzazione non riesce a darsi un'immagine precisa: agli occhi della comunità diventa l'organizzazione che può offrire tutto ma in modo mediocre;
- b) la gestione di un numero troppo elevato di attività comporta, nel caso non si riesca a raggiungere livelli adeguati di sviluppo per ogni singola attività, considerevoli problemi. Il personale, inoltre, dovendosi occupare di troppe cose, non riesce a sviluppare competenze superiori in nessun campo specifico di attività.

La perdita di identità e la sfocalizzazione dell'immagine possono anche derivare dall'incapacità dell'organizzazione di decidere a chi rivolgere la propria attenzione. Per ottenere e mantenere una buona immagine occorre quindi porsi sempre nei panni dei sostenitori e dei donatori e chiedersi come vedrebbero l'iniziativa proposta e, nel caso, adeguarla a quello che l'immagine acquisita richiede. Un'organizzazione non può far molto per crearsi un'immagine diversa da quella che essa realmente ha. Le persone si formano un'immagine sulla base del comportamento effettivo dell'organizzazione. Quando si è creata una certa immagine, si tende a percepire selettivamente i successivi dati rafforzando continuamente il concetto iniziale. Si può cambiare solo attraverso molta informazione non manipolata. Ricordando sempre che la creazione e il mantenimento o il miglioramento di un'immagine è un processo lungo e continuo che non può mai essere considerato terminato. Se è lenta la costruzione di una buona immagine e richiede continua cura, rapida può essere la caduta. Caduta che può essere dovuta a svariate cause: un progetto non andato a buon fine, il cattivo utilizzo dei fondi raccolti o la mancata giustificazione del loro impiego.

### ***Il donatore persona fisica***

È essenziale, come punto di partenza per la richiesta di donazioni dell'organizzazione di volontariato nei confronti del donatore persona fisica, misurare la propria immagine. Non è fatta da nessuna organizzazione una valutazione formale sulla percezione dell'immagine in termini di notorietà e positività da parte della popolazione.

Un'organizzazione ritiene di non essere in grado di esprimere una valutazione, mentre la maggioranza delle organizzazioni ritiene di avere un'immagine, in conformità a *feedback* indiretti (numero di adesioni, gradimento dei servizi erogati, articoli sui giornali, donazioni, numero di utenti), buona (46% delle organizzazioni), se non ottima (31% delle organizzazioni). Solo una organizzazione ritiene di essere poco conosciuta.

L'Associazione QuaViO ritiene di avere una duplice immagine. Una positiva, e fortunatamente maggioritaria, che deriva dal fatto che intervenendo in situazioni di estrema difficoltà, e qualche volta anche di isolamento sociale, e offrendo un supporto professionale umano e pratico, i suoi volontari sono considerati con molta benevolenza. Una negativa, abbastanza limitata, derivante dai seguenti fattori:

- 1) si cerca di rimuovere un'esperienza dolorosa come la morte di una persona cara;
- 2) nonostante tutta l'assistenza ricevuta, l'evento traumatico è espresso nella forma di rabbia e risentimento verso tutto e tutti ed in special modo verso chi non avrà evitato che ciò accadesse.

Questa differente immagine si ha poiché l'uomo moderno, attraverso la tecnologia, sembra nutrire una segreta speranza di immortalità, e così lotta fino all'estremo, nella convinzione che c'è sempre qualcosa da fare per prolungare la vita; di conseguenza, però, non riesce, o lo fa con molta difficoltà, ad accettare, e forse anche a riconoscere, la morte, quando si presenta indossando i panni 'non naturali' della malattia, dell'incidente stradale, ecc.

Nella società moderna spesso la morte è rifiutata perché vissuta come brutta, sporca, sveniente, a tal punto da essere relegata sempre più nel privato, in un privato fatto non tanto dell'intera comunità familiare, ma di un ristretto numero di persone, dalle quali sono accuratamente scartati i bambini e i giovani. La mentalità contemporanea accetta con difficoltà di abbassare le armi davanti alla morte, anche a costo di un prezzo molto elevato, quale quello della sofferenza provocata da inutili accertamenti medici, da sproporzionate terapie cui si continua spesso a sottoporre l'individuo prossimo al trapasso, in un clima e in un ambiente dove è veramente difficile che il moribondo riesca ad essere rispettato nella propria dignità di uomo e per di più di uomo morente. Ciò che si sa della morte proviene unicamente da quello che si può costatare negli 'altri' individui che muoiono; è la 'morte dell'Altro', non certo la 'propria', che è osservata, sofferta ed accertata.

Riguardo alla morte, quella dell'Altro va osservata da due punti di vista diversi: il primo consente di proiettarsi fuori di sé, impegnandosi ad essere solidali con chi muore, cercando di creare tutte le condizioni necessarie per un morire dignitoso; il secondo permette di entrare dentro di sé attraverso l'Altro, chiedendosi il senso del vivere, del morire, poiché la morte non appare più come un'esperienza estranea. Infatti, si diventa consapevoli di far parte di quel genere Uomo cui l'Altro appartiene. L'alternarsi di questi due punti di vista crea un movimento che si potrebbe definire un 'rimbalzare' di sguardi di gran valore, perché se si riesce a pensare la propria morte come

realità importante e non più vagamente astratta e indeterminata, è solo perché la morte altrui ha dato lo slancio necessario per farlo; come del resto, guardare la morte dell'Altro partendo dalla propria morte, permette di non avere più uno sguardo distaccato e insensibile, con tutte le conseguenze operative che ne dovrebbero derivare (solidarietà).

Nel corso degli ultimi due anni (2004- 2005) all'interno di **Ucodep, Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli** è stata avviata una riflessione sull'efficacia e la funzionalità del logo e dell'immagine coordinata poiché non riuscivano ad avere e dare la visibilità necessaria all'Associazione.



Individuati alcuni elementi di debolezza e non visibilità del logo, è stato avviato e condiviso un processo di revisione. Dopo alcune proposte elaborate, il processo si è concluso con la proposta di un nuovo logotipo, capace di veicolare e rafforzarne maggiormente il nome. Il nuovo logotipo cerca di dare visivamente l'idea di un mondo a dimensione umana, come riporta lo slogan. È stato scelto di mantenere un carattere di scrittura semplice, lineare, ma di caratterizzare una delle lettere del nome. La lettera "O", posta al centro del nome, dà equilibrio alla scritta ed al tempo stesso rappresenta la centralità dell'essere umano all'interno del lavoro di Ucodep. La figura riportata all'interno della "O" richiama, infatti, l'immagine di un essere umano che sta abbracciando qualcuno/qualcosa ed offre così differenti interpretazioni: prendersi cura di qualcuno, offrire il proprio sostegno ad altri, rimettere l'uomo e la dimensione umana al centro del proprio operato. Il tratto curvo posto sotto il nome serve, infine, a rafforzare la scritta ed ad evocare la dimensione del mondo nel quale e per il quale Ucodep lavora quotidianamente. Il logotipo e la nuova immagine coordinata sono state create dal grafico dell'Associazione.

### ***Il comportamento del donatore***

I donatori consentono all'organizzazione di finanziare la propria attività e con loro si applica una transazione, in altre parole uno scambio di valori. Il processo di scambio, che ha quindi carattere di reciprocità, si attua poiché si ritiene che il rapporto fra i benefici che si riceve e i costi che si sostengono sia più favorevole rispetto alle forme alternative di soddisfacimento del bisogno avvertito.

Nell'ambito del fund raising la segmentazione è intesa come processo di suddivisione del bacino potenziale di raccolta fondi in sottoinsiemi caratterizzati da donatori che traggono dallo scambio con l'organizzazione di volontariato, un certo beneficio. La segmentazione è uno strumento basilare per il supporto delle azioni di marketing e uno dei supporti informativi che permette di formulare comportamenti tattici e strategici. Le possibilità di successo dell'azione aumentano nella misura in cui da un lato si cerca di anticipare i bisogni, l'interesse e la reazione dei vari segmenti, dall'altro di presentare la causa dell'organizzazione in modo attraente e convincente. Tale processo, che fa uso di un mix di variabili del donatore:

- *di tipo obiettivo*: demografiche, geografiche e psicografiche,
- *legate al comportamento*: importo donazioni, continuità nel tempo, fidelizzazione, ecc. rende più efficace la richiesta di fondi.

Le variabili di tipo obiettivo sono più valutabili, quelle legate al comportamento derivano da un'elaborazione dei dati potenzialmente in possesso di un'organizzazione o dall'effettuare indagini di mercato per valutare l'effettiva rispondenza di un singolo segmento alle esigenze di raccolta. Essenziale, per eseguire una corretta segmentazione, è studiare accuratamente le motivazioni riguardanti l'atteggiamento altruistico in generale e alle donazioni ad una specifica organizzazione di volontariato in particolare.

Le principali motivazioni a donare si ricavano dalle ricerche condotte a livello nazionale e internazionale. Solitamente assumono diversa natura (religiosa, civile, educativa, culturale e assistenziale) e non risultano chiaramente percepibili. Diversi studi hanno dimostrato, infatti, che "il dare" è ancora un problema emozionale, non sempre collegato ad una motivazione razionale. L'organizzazione deve mantenere rapporti con il donatore non soltanto nel breve ma anche nel lungo termine. Per questo è necessario conoscere anche come cambia la società, per ipotizzare la figura del donatore del futuro: viviamo in un periodo di grandi cambiamenti e anche le caratteristiche di questa figura stanno cambiando. Nelle organizzazioni analizzate, non vi è una segmentazione dei donatori e conseguentemente una formulazione di strategie per raggiungere target definiti. Le organizzazioni, nella maggior parte dei casi, si limitano a dare una lettura della tipologia del donatore che

si ha sulla base dell'esperienza, notando che molto spesso è il familiare, l'amico o anche il vicino di casa, in ogni caso qualcuno che ha saputo che l'organizzazione esiste, che è stata utile e che può ancora esserlo. I donatori delle organizzazioni indagate le scelgono per la loro onestà e trasparenza (77% dei casi), per la qualità dei servizi offerti (31% dei casi), perché ne condividono la mission (23% dei casi), per il rapporto umano diretto che si è instaurato (15% dei casi), per le motivazioni che traspaiono da ciascun associato (15% dei casi). Si preferisce quindi considerare i donatori nel loro complesso, realizzando iniziative uniche e cercando di attivare il massimo numero di donatori. In altri termini, l'organizzazione di volontariato si focalizza su quanto di comune presentano i potenziali donatori, piuttosto che sulle differenze. Ciò consente di realizzare rilevanti economie di scala perché i costi si riducono al minimo. D'altro canto c'è però il rischio di una limitata soddisfazione del potenziale donatore. In quest'ottica sono le operazioni di sistemazione di "barattoli" presso esercizi commerciali per opera del Comitato Autonomo per la Lotta Contro I Tumori e di QuaViO.

L'Associazione QuaViO ha iniziato dall'agosto 2005 a distribuire dei barattoli per raccogliere fondi presso esercizi commerciali, dando comunicazione della lista dei negozi coinvolti sulla stampa e sul sito. Attualmente ne sono collocati 45.



Molte organizzazioni di volontariato cercano di aumentare le loro entrate sollecitando maggiori contributi dagli esistenti donatori, non impegnan-

dosi nella ricerca di nuovi. Tale politica è fundamentalmente errata poiché trascura nuovi potenziali donatori i quali potrebbero essere in grado di compensare quelli che inevitabilmente, naturalmente o non naturalmente, sono persi. Questo non vuol dire che si dovrebbe puntare l'attenzione solo sulla ricerca di nuovi donatori: è necessario che il rapporto costi-benefici sia ben equilibrato. Del resto è più facile raccogliere nuovi fondi da persone che hanno già donato, piuttosto che "interessare" un donatore di un'altra organizzazione di volontariato. Per questo motivo bisognerebbe garantire un'attenzione costante nei confronti dei donatori, per evitare di perderli. In realtà, nei confronti di un donatore, molto spesso con il ringraziamento, ammesso che questo ci sia, tutto finisce; invece l'aspetto più importante del processo sta proprio nel mantenere vivo l'interesse del donatore ad effettuare successive donazioni.

Ogni donatore ha il proprio ciclo di vita, la cui ampiezza varia, fra l'altro, in relazione al tipo di organizzazioni di volontariato. Bisogna cercare di allungarlo eliminando le ragioni per le quali il donatore vuole smettere di donare. È necessario inoltre stabilire una serie di iniziative di "riattivazione" di eventuali rapporti interrotti, con lettere personali, chiamate telefoniche e visite individuali, prima di considerare perso un donatore. Non bisogna quindi mai dare l'impressione che il donatore ha interrotto la relazione con l'organizzazione.

### ***La fidelizzazione dei donatori***

I fondatori di un'organizzazione di volontariato hanno sicuramente le idee chiare circa la missione dell'organizzazione, che spesso perseguono con sincera dedizione. Tuttavia, ai fini dello sviluppo, un organismo non avente finalità di lucro deve soddisfare i bisogni dei propri donatori. Non può in altre parole considerare solo le proprie esigenze perseguendo obiettivi che non corrispondono all'interesse dei suoi membri, ma deve mettere al centro delle priorità il donatore. In altri termini, deve accuratamente percepire la volontà dei propri membri e rispondere ai loro bisogni e attese in modo tale che essi saranno pienamente coinvolti, entusiasti e soddisfatti. Ciò che veramente è indispensabile è la fiducia dei donatori; se questi si fidano dell'organizzazione sono automaticamente compensati della mancanza di benefici più tangibili.

Il donatore ottiene la massima soddisfazione quando un'organizzazione di volontariato raggiunge un discreto successo nell'ambiente in cui opera poiché sa che anche lui ha contribuito a realizzarlo, ma se crede nell'organizzazione e desidera aiutarla accetta tranquillamente la possibilità che possa commettere eventuali errori nel prendere decisioni. Il donatore investe una

---

parte di sé, per questo l'organizzazione di volontariato non deve mai incorrere nell'errore di considerare le persone come dei numeri, in una lista, da collezionare con i contributi ottenuti nell'anno.

Il rispondente è chi risponde la prima volta ad una sollecitazione, anche solo per istinto. Gli strumenti di ringraziamento possono trasformare un rispondente in donatore: per questo è necessario introdurre schemi di riconoscimento e di incentivazione personalizzati. Molte organizzazioni di volontariato sono reticenti ad usare incentivi, anche se i risultati che si ottengono è dimostrato essere notevoli.

Questa attenzione rientra nella cosiddetta fidelizzazione, termine mutuato dal linguaggio del marketing, con la quale s'intende una strategia volta a mantenere e incrementare il numero di donatori e l'entità delle donazioni, ma anche a rafforzare i legami con i soggetti che, a diverso titolo, hanno sostenuto un'organizzazione. Ovvero processo di adesione ai principi e ai valori propugnati da un'organizzazione, da parte di chi ne entri stabilmente in contatto.

**L'Associazione Toscana Idrocefalo e Spina Bifida (A.T.I.S.B.)** associa attualmente 162 famiglie. Offre sostegno ed informazione gratuiti per chiunque si rivolge all'Associazione, indipendentemente dal versamento della quota associativa o dall'effettuare una donazione, confermando la sua vocazione di "presenza" al fianco delle famiglie che hanno al proprio interno una persona con le problematiche affrontate. Favorisce e rafforza anche rapporti di amicizia fra le famiglie associate, consentendogli spesso di presentarsi ed agire in modo molto organizzato e coeso. Attualmente è in corso di realizzazione un progetto denominato "Associazione a domicilio", ovvero l'intervento dell'A.T.I.S.B. in ogni iniziativa locale organizzata da un singolo associato. Il progetto intende coniugare in modo armonico esigenze dell'Associazione, esigenze delle famiglie associate ed esigenze del territorio.

Esigenze dell'Associazione

- Raccogliere risorse economiche;
- promuovere la conoscenza della patologia e la sua prevenzione;
- promuovere la propria immagine nel territorio regionale;
- diffondere una giusta "cultura dell'handicap".

Esigenze delle famiglie

- sentirsi parti integranti dell'Associazione, indifferentemente dalla zona di residenza;

- rendere reale l'A.T.I.S.B. nei confronti di un territorio, a fronte di una richiesta di donazione (esempio: la classica "giornata delle torte" in una Parrocchia);
- trovare risorse locali alle proprie esigenze (servizi sul territorio).

#### Esigenze del territorio

- Conoscere l'A.T.I.S.B., per rispondere alla domanda: perché donare ad essa? Come sono utilizzati i fondi ricevuti?
- Vedere investite parte delle risorse nel territorio stesso, per attivare o supportare servizi locali.

Il progetto "Associazione a domicilio" vuole rispondere realisticamente a tutte queste esigenze. Una famiglia si fa carico di organizzare, o di partecipare a un'iniziativa locale (mercato, spettacolo teatrale, mostra, festa, ecc.), preavvisando il Direttivo dell'Associazione con un congruo anticipo sulla data di svolgimento. Dall'Associazione è spedita una lettera invito/informazione a tutte le famiglie che verosimilmente sono in grado di partecipare all'evento (di massima nel raggio di 60-70 chilometri), attivando nel contempo una presenza "certa" del Presidente e/o di membri del Direttivo stesso. La presenza "istituzionale" garantisce la disponibilità di opuscoli, locandine, pubblicazioni, oltre che, ove necessario, di un gazebo attrezzato. In tal modo, anche nel comune più isolato della Toscana si realizza una "concentrazione" dell'Associazione qualificata e significativa in termini numerici, in occasione dell'evento locale. Questo modo di operare è molto gratificante, non solo per le donazioni economiche, ma perché consente di curare molto i contatti personali e di venire a conoscenza di particolari esigenze del territorio, di cui l'Associazione può farsi carico ed avviare così un circolo virtuoso di donazioni/realizzazioni. La famiglia del posto, infine, ottiene sicuramente quella "certificazione di affidabilità", ritenuta essenziale nelle piccole collettività.

La fidelizzazione, si crea attraverso:

- il ringraziamento per una donazione effettuata.

A tutte le donazioni deve fare seguito una manifestazione di riconoscenza. Il riconoscimento avviene, nelle organizzazioni analizzate, principalmente con una lettera di ringraziamento personale (nel 62% dei casi), talvolta accompagnata dall'invito a visitare la sede associativa (in un caso). Da alcune organizzazioni non è scritta perché è considerata come una perdita di tempo (in un caso è redatta solo per donatori che effettuano contributi sopra la media, in un altro ne è decisa l'opportunità di volta in volta). Ci sono molte forme di ringraziamento utilizzate per le donazioni più elevate o per tutte quelle ricevute. Gli eventi speciali, come occasioni nei quali ringraziare i più

importanti donatori, risultano essere interessanti ed incentivanti.

L'Associazione **Voglia di Vivere** organizza per Natale una cena di auguri (alla quale partecipano un centinaio di persone fra soci e simpatizzanti) e in quell'occasione, come forma di ringraziamento a persone che sono state rilevanti per l'Associazione nel corso dell'anno (ad esempio donatori rilevanti) è regalata un'opera donata da un artista noto pistoiese. Nell'occasione è presente anche l'artista stesso che riceve a sua volta gratitudine ed ha l'occasione di presentare la propria opera. Attualmente sono 12 gli artisti che si sono prestati a quest'iniziativa, coinvolti da un gallerista noto della città molto vicino all'Associazione.

Un gadget, rilasciato in occasione di una donazione, rappresenta un rafforzativo del ringraziamento.

L'Associazione **QuaViO** ha ideato una cartolina che è utilizzata come gadget da utilizzare per iniziative di raccolta fondi.

- *le richieste di rinnovo e le richieste speciali.*

La comunicazione è uno dei più importanti strumenti di fidelizzazione. L'ascolto ancora di più. Se fosse sempre possibile ascoltare e capire ciò che i donatori comunicano, allora si rivelerebbe semplice poter mantenere un rapporto di fedeltà e sincera amicizia con ognuno di loro.

Trovare i giusti momenti di interazione e di dialogo con il donatore è molto difficile, soprattutto per le piccole organizzazioni che a differenza delle grandi non hanno alti budget da dedicare alla propria promozione. Tra gli esempi di giusti momenti da ricordare nell'arco di un anno, si annoverano:

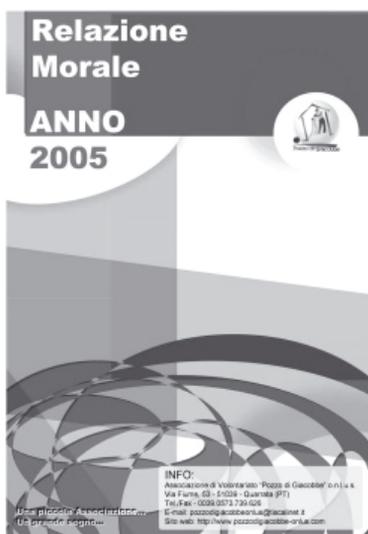
- compleanno (augurio semplice o corredato da gadget, possibilmente personalizzato),
- ricorrenze e feste (Natale, Pasqua, Festa della Mamma o del Papà, ecc.).

Tra le organizzazioni indagate, nel 23% dei casi, come augurio in occasione delle festività (natalizie, talvolta anche pasquali) sono inviati biglietti e/o è effettuata una telefonata. Un'organizzazione invia, inoltre, ad ogni singolo socio, un biglietto autografo in occasione del compleanno. Nel 15% dei casi vengono anche rilasciati attestati di merito per le donazioni effettuate (così come per il volontariato effettuato).

- *informazioni periodiche*

Un rapporto informativo continuo è in grado di creare vincoli con il donatore. Sono necessarie le informazioni per cogliere i lamenti, i dubbi, le critiche dei donatori. Attraverso informazioni periodiche l'organizzazione di volon-

tariato appare premurosa di soddisfare i bisogni del donatore e quest'ultimo diventa fiducioso sapendo dei progetti realizzati, o in corso, finanziati con il denaro raccolto. Il 69% delle organizzazioni utilizza strumenti di trasparenza amministrativa e della gestione per la fidelizzazione: il bilancio annuale dell'associazione talvolta è pubblicato sul sito web; esistono report periodici sullo stato delle attività oggetto di donazione, corredati da propri "bilancio di gestione"; per contributi particolarmente importanti, sia per i donatori singoli ma anche per le imprese, è allegato al ringraziamento la relazione sull'attività annuale approvata dall'assemblea. Gli strumenti di trasparenza amministrativa e gestionale variano secondo l'ampiezza e della complessità dell'organizzazione. Si richiama, a titolo di esempio, l'estrema semplicità, chiarezza e trasparenza evidenziata nel bilancio da parte dell'Associazione Toscana Idrocefalo e Spina Bifida e i "bilanci sociali" di 2 organizzazioni analizzate:



**bilancio sociale 2004**

	266.501,77
1.124,32	
1.703,67	19.817,12
16.633,63	216.636,89
10.721,92	
13.201,70	
14.133,85	115.106,85
1.621,00	
12.482,05	
11.478,60	13.200,18

ucodep  
idea, persone, progetti  
per un mondo  
a dimensione umana

La trasparenza per la fidelizzazione del donatore è importante, così come il collegare la donazione ad un progetto concreto.

La preparazione ed attuazione di una mostra-vendita annuale (che si svolge normalmente nel periodo 20 novembre-6 gennaio, con orario di apertura 9-20) di artigianato dei Paesi del Sud del Mondo (con migliaia di oggetti), impegna i volontari del **Centro Missionario Medicinali** (FI) per 3 mesi, e ne rappresenta la fonte di finanziamento principale. È realizzata fin dai primi anni '80, dal 1994 presso la sede dell'Associazione. Accanto alla mostra, dal 2005, è allestito anche un punto di raccolta di medicinali. È pubblicato un opuscolo durante il periodo della mostra, che è distribuito tramite invio postale a 50-100 persone e poi diffuso capillarmente sul territorio. Inoltre si intessono rapporti con la stampa locale, con i giornali; sono distribuiti poi i manifesti negli uffici, nelle parrocchie, ecc. La mostra-vendita permette di venire a contatto con il pubblico, al quale sono illustrate (oltre agli oggetti in vendita) tutte le fasi di lavoro svolte dai volontari, e la composizione di ogni pacco preparato.



Ogni pacco spedito, di Kg. 10 circa (via nave e/o aereo), è accuratamente preparato in base all'esigenza di ogni singola missione. Contiene tutte le informazioni sulla missione, fra cui una dettagliata situazione sanitaria, con le relative priorità, necessità e richieste. I pacchi sono infine completati con i campioni medici donati, appositamente selezionati e preparati. Un pacco ha un costo, comprendendo sia il costo dei farmaci, sia il costo della spedizione, di 150-300 €.

Il collegamento tra una donazione ed un progetto concreto è massimo nell'adozione a distanza. Per questo motivo risulta essere in espansione nel nostro Paese. Il successo è motivato dalla sua capacità di coinvolgere attivamente il donatore che spesso ha un contatto diretto e continuo con le persone aiutate, o con chi le sostiene, e questo lo rassicura sulla destinazione e sull'efficacia del contributo versato.

*INTERVITA - Future Concept Lab- Solidarietà e sostegno a distanza, 2006*

La ricerca sopra citata, rappresenta il primo esempio di studio completo sul sostegno a distanza, capace di mettere a fuoco il reale vissuto degli italiani su questo fenomeno che coinvolge oggi più di un milione di persone in tutta Italia. Lo studio evidenzia elementi psicologici, etici e motivazionali, insieme ai fattori che possono costituire un possibile deterrente rispetto all'agire concreto. La ricerca è anche uno strumento per comprendere il sostegno a distanza in un momento di grande evoluzione, sintetizzata nel passaggio graduale da una definizione più emotiva come "adozione", a "sostegno a distanza", più istituzionale. Come la ricerca mette in luce, sebbene il termine più immediato sia "adozione" (e per questo è stato utilizzato nelle domande), c'è un'esatta percezione della sistematicità degli interventi, tanto che, stimolati dalle domande, il 44,5% degli intervistati preferisce il termine sostegno. Conoscere la percezione diffusa rispetto a questi temi mette in luce il valore della scelta individuale in materia di solidarietà, secondo quella che è definita come individualità solidale, e l'importanza dell'impegno di ciascuno nel quadro generale dell'aiuto al Sud del Mondo. Analizzando i dati ottenuti, si rileva che il 97,5% degli intervistati ritiene che la solidarietà sia un valore prioritario. Alle intenzioni gli italiani fanno seguire anche i fatti. Il valore della solidarietà diventa impegno concreto per l'83,4% degli italiani secondo due strade prevalenti: il 41,9% porta il proprio aiuto attraverso un contributo in denaro, il 41,5% contribuisce con il proprio tempo, attraverso diverse forme di volontariato.

La solidarietà significa sostegno a distanza per il 31,2% degli italiani, che vi hanno aderito almeno una volta nella loro vita (di questi il 53% circa nell'ultimo anno). Il sostegno a distanza risponde al desiderio di un impegno continuo (capace in altre parole di cambiare nel profondo le condizioni di vita) e educativo (spinge ad un confronto costante con il Sud del Mondo) e risulta essere trasversale rispetto a blocchi ideologici o politici. Prevale un desiderio di aiuto spontaneo verso chi ha bisogno, che si salda ad un ambiente familiare: un terzo dei sostegni a distanza attivati dal campione è frutto di una scelta di tutta la "famiglia" e il sostegno a distanza per il 51% è un modo per educare il proprio figlio alla solidarietà. Per il 19,4% è un modo,

---

invece, di stimolare il proprio gruppo di pari su temi sociali e il sostegno è così attivato da gruppi di persone eterogenei quali colleghi, compagni di scuola o di squadra, amici.

**Ucodep, Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli**, ha adottato come riferimento, per consolidare il proprio rapporto con i sostenitori, i contenuti della Carta delle donazioni elaborata dall'Istituto Italiano Donazione (a cui ha fatto domanda di adesione nell'aprile 2006) e ha elaborato una sua Carta dei principi per la gestione delle adozioni a distanza (che definisce i modi con cui l'Associazione gestisce le risorse economiche derivanti da queste forme di finanziamento, spiegando, per esempio, che le adozioni non sostengono il singolo bambino, ma l'intera comunità in cui vive) in coerenza con i documenti elaborati dal Forum per il Sostegno a distanza (a cui ha fatto domanda di adesione nel maggio 2006).

Nel corso del 2005 l'Associazione ha promosso in particolare il sostegno tramite adozioni a distanza attraverso il lancio di campagne collegate a testimonial (persone note al pubblico che associano il proprio nome, il proprio volto ad un'organizzazione, così da trasporre la fiducia dei propri personali fan all'organizzazione stessa), venendo in contatto con tipologie di pubblici totalmente nuovi e differenti rispetto al solito.



Grazie alla disponibilità dell'attrice Vittoria Puccini, a maggio 2005, è stata lanciata la campagna "Vittoria per i bambini dell'Ecuador" con una conferenza stampa organizzata a Roma presso Villa Borghese. Materiale realizzato: 15.000 depliant con il bollettino di conto corrente postale, un video, dei gadget con l'immagine coordinata (magliette e shopper), cartellonistica coordinata, una sezione web ospitata sia all'interno del sito di Ucodep che di Vittoria Puccini. Un gruppo rilevante di aziende romane ha sostenuto la promozione della campagna. Numerosi inoltre sono stati i passaggi televisivi e gli articoli usciti sulla stampa nazionale. La campagna promuove le adozioni a distanza (del valore di € 240,00 l'anno) ed i progetti dell'Associazione per il diritto al cibo, all'acqua e all'istruzione dei bambini delle scuole ecuadoriane situate nelle province di Cotacachi e di Cuyabeno.



A novembre 2005 è stata invece presentata pubblicamente la campagna "Acqua pulita per la Vita" che vede l'impegno della cantante Paola Turci. Materiale realizzato: 10.000 depliant con il bollettino di conto corrente postale, un video, dei gadget con l'immagine coordinata (magliette e shopper), una sezione web ospitata sia all'interno del sito di Ucodep che di Paola Turci. Sono state inoltre acquistate da artigiani vietnamiti delle libellule di legno che sono diventate il simbolo della campagna e che sono date alle persone che effettuano delle donazioni. Uno stand di promozione della campagna è stato allestito durante alcuni dei concerti del Tour "Tra i fuochi in mezzo al cielo" di Paola Turci: Firenze, Milano, Orvieto, Roma. La campagna promuove le adozioni a distanza (del valore di € 240 l'anno) ed i progetti dell'Associazione per il diritto all'acqua e all'istruzione dei bambini delle scuole vietnamite situate nella provincia di Phu To. Grazie al lancio di campagne con testimonial del mondo dello spettacolo, il nome di Ucodep è apparso in maniera significativa su varie testate giornalistiche ed in alcune radio e televisioni nazionali. Molto forte è stato anche l'impegno e la presenza sulla stampa locale aretina.

### **Donatori soci**

Le campagne annuali di tesseramento, rivestono un ruolo fondamentale per garantire una base economica, poiché attraverso l'appellativo di socio creano un senso di appartenenza/fidelizzazione. Questo, soprattutto per organizzazioni:

- che promuovono una causa politico sociale: difesa ambientale, ideali patriottici, ecc.;
- che rappresentano gli interessi di un particolare gruppo sociale: pensionati, società di mutuo soccorso, ecc.;
- con una mission culturale o accademica: musei, gallerie, circoli culturali, associazioni sportive, ecc.

La presenza di soci in una organizzazione non necessariamente implica che si sia applicata una quota di adesione. Nel 38% dei casi, nella nostra indagine, non è applicata. Il 46% delle organizzazioni non chiede neppure un ammontare prestabilito per le donazioni libere, al fine di non scoraggiare i donatori. Le organizzazioni di volontariato che chiedono una quota sono quindi il 62% e le quote vanno da un minimo di € 15 (Comitato Unitario Invalidi CUI I Ragazzi del Sole) ad un massimo di € 60 (stabilito dall'associazione IRSA).

**L'Istituto di Ricerche Storiche e Archeologiche**, ritiene che la maggiore importanza la rivestano non tanto i donatori quanto i soci, che rappresentano la più gran ricchezza secondo l'Associazione. Per divenire soci è stabilita la corresponsione di una quota associativa decisa ogni due anni dal consiglio direttivo, che nel 2006 ammontava a € 60. I soci sostengono l'attività dell'Associazione anche con successivi contributi periodici. Attraverso attività, convegni, pubblicazioni avviene l'adesione. I soci, infatti, risultano essere sempre degli appassionati e non possono essere trovati con azioni di massa. All'IRSA si rivolgono anche studenti universitari per svolgere tesi di laurea, esami e stage di formazione, così come ricercatori universitari e docenti per l'organizzazione di corsi di formazione di alta specializzazione come i master. I nuovi iscritti dopo apposita formazione svolgono attività sul campo. Chi si avvicina per percorsi formativi poi rimane socio per mantenere la formazione acquisita.

### ***Donatori cospicui***

Nel 31% dei casi le organizzazioni hanno ottenuto contributi rilevanti da persone, spesso derivanti da lasciti/eredità o raccolte fondi durante funerali. Questo risulta essere in linea con le elaborazioni effettuate dall'IRS (Istituto di Ricerca Sociale), dalle quali risulta che nello scorso 2005 sono state effettuate donazioni dagli italiani pari a 3,7 miliardi di euro. Per il 70% si è trattato di semplici erogazioni e per il restante 30% di lasciti testamentari, il cui trend è rimasto sostanzialmente stabile negli anni. L'interesse verso queste forme di donazioni, è riconducibile all'invecchiamento della popolazione e alla crescita del valore degli immobili.

I fondi del **Comitato Autonomo per la Lotta Contro I Tumori** provengono per buona parte da donazioni/versamenti effettuati in memoria dei defunti, da parte di familiari, parenti e amici (incidevano sulle entrate per circa il 30% nel 2005), per abitudine spontanea ormai consolidata ad Arezzo. Nel momento di gran dolore, alla scomparsa di una persona, la stragrande maggioranza delle famiglie aretine non si limita ad indicare il classico “non fiori, ma opere di bene” ma, “non fiori, ma offerte al Calcit”. Si recano direttamente all’Associazione, oppure è l’impresa delle pompe funebri che, dopo aver collocato una cassetta per le offerte al di fuori della chiesa, provvede a portarla alla sede del Calcit, richiedendo il rilascio di una ricevuta per avvenuto incasso all’associazione stessa. Del resto, la storia del Calcit ebbe inizio con la morte di un giovane calciatore, stroncato da un tumore a soli 24 anni il quale, prima di morire, trovò la forza e la lucidità di dire: “Non voglio fiori, raccogliete soldi per acquistare uno strumento capace di diagnosticare, in modo precoce, le malattie tumorali”.

### ***Il donatore impresa***

In questi anni si stanno intensificando i rapporti tra organizzazioni di volontariato e imprese. Il mondo non profit si sta avvicinando sempre più al mondo profit, e viceversa. Tra le organizzazioni analizzate, solo una organizzazione non ha avuto mai rapporti con imprese. Il 31% delle organizzazioni non pone limiti al rapporto con loro, mentre il 54% non collaborerebbe o meglio non accetterebbe donazioni da imprese che inducono ad un conflitto d’interesse, o non accetterebbe collaborazioni “esclusive” (non si rivolgono, conseguentemente, sempre alle stesse imprese) o che impongono condizioni o di organizzare eventi artificiosi. Si cerca anche di stabilire un rapporto di fiducia reciproco, non promuovendo progetti sociali solo con un tornaconto in termini di immagine, ma cercando nell’imprenditore anche una “vocazione” sociale della propria attività.

La maggioranza delle organizzazioni si pone nei confronti delle aziende con un atteggiamento attivo. Ciò nonostante quasi mai è stato attivato un piano sistematico di azione nei confronti delle imprese e non ci sono criteri e processi di selezione strutturati. In realtà un’organizzazione dovrebbe saper scegliere, eventualmente rinunciare, essere autorevole e fare valere le proprie ragioni. I rapporti con le imprese si sono attivati grazie a legami:

1. *di prodotto*: l’attività dell’organizzazione utilizzava o era associata a prodotti/servizi dell’impresa;
2. *di immagine dell’impresa*: l’attività dell’organizzazione aveva un’immagine simile a quella dell’impresa;
3. *storico*: l’impresa notoriamente sosteneva il sociale o cause simili a quelle

dell'organizzazione;

4. *personale*: esisteva un legame personale tra imprenditore o dirigenti, intesi come persone, con l'organizzazione. Legame preponderante nell'arrivare ad un contatto con le imprese.

**L'Associazione Porte Aperte** (PI) è un'associazione formata essenzialmente da professionisti conosciuti nella zona che hanno sempre fatto, in piccolo e per passione nel tempo libero, beneficenza in gruppo. Nel 2001 si sono regolarizzati ai fini di una maggiore trasparenza, costituendo l'Associazione, facendo tesoro dell'esperienza del passato e coinvolgendo altre persone, che magari non avevano interesse ad essere socie. Le iniziative che vengono portate avanti in un anno, al fine di raccogliere fondi da devolvere ad istituzioni locali, sono 2 o 3, di piccolo calibro ma di elevato richiamo di persone e di pubblicità, in quanto l'Associazione ha una visibilità molto capillare nella zona in cui opera. La richiesta di sostegno alle imprese avviene essenzialmente tramite conoscenze di dirigenti che condividono con i soci dell'Associazione il desiderio di donare, per cultura e mentalità locale, senza tornaconto.

5. *geografico-territoriale*: l'organizzazione e l'impresa operavano sul medesimo territorio.

Solitamente le organizzazioni si rivolgono alle imprese alla ricerca di benefici immediati, in assenza di programmi a medio-lungo termine.

**L'Associazione "Un Cuore, Un Mondo"** (MS), ha sempre realizzato eventi che a diverso titolo hanno avuto l'obiettivo di creare attorno all'Organizzazione un segno di attenzione, spesso in collaborazione con imprese. Partnership significativa e duratura nel tempo per la realizzazione di alcune iniziative, è quella con il centro commerciale "Carrefour" di Massa. La partnership è nata nel 2003 quando Carrefour ha deciso di realizzare un evento speciale per il Natale: l'idea era quella di fare un calendario, ma voleva che l'iniziativa avesse uno scopo benefico e, allo stesso tempo, coinvolgesse i bambini. Così, ha pensato di realizzare un calendario, coinvolgendo le scuole materne, elementari e medie di 3 comuni del territorio, e di distribuirlo raccogliendo offerte da devolvere all'Ospedale Pediatrico Apuano, con la collaborazione dell'Associazione e con il patrocinio dei Comuni coinvolti. Ad ottobre del 2003 è stata quindi lanciato il concorso "Piccoli Artisti per un Grande Aiuto".



I disegni inviati sono stati 2.000 e ne sono stati selezionati dodici da abbinarsi ai dodici mesi dell'anno, gli altri sono stati esposti in una mostra allestita nel centro commerciale da novembre a dicembre. I temi trattati erano: la pace, la famiglia, l'ospedale, il rapporto fra i bambini e il centro commerciale inteso come luogo di svago. Il 29 novembre, Carrefour ha ospitato la premiazione con la presenza dell'attore e conduttore televisivo Marco Columbro, che ha messo all'asta le primissime copie del calendario, ricavando così € 1000. A dicembre è partita ufficialmente la distribuzione dei calendari e il 29 dicembre, sempre al Carrefour, è stato consegnato un mega-assegno (realizzato in un formato gigante) di € 14.478,86 al direttore sanitario dell'Ospedale, al primario di cardiocirurgia infantile ed alle volontarie dell'Associazione. Ma la distribuzione del calendario è proseguita anche nel gennaio del 2004: così, i quindicimila calendari disponibili sono stati esauriti e, alla fine, la cifra raccolta è stata di € 15.993,06 con i quali sono stati acquistati i nuovi lettini per il reparto di terapia intensiva dell'ospedale.



Nel 2004 Carrefour ha dato in gestione all'Associazione il servizio di confezionamento dei regali. I volontari hanno organizzato, a partire dalla seconda metà di novembre e fino alla vigilia di Natale, turni che andavano dall'apertura alla chiusura del Centro, confezionando regali dietro richiesta di offerte libere (in precedenza era effettuato a pagamento). Nel 2005 l'attività di confezionamento ha rappresentato la prima iniziativa della campagna "150.000 euro in 150 giorni" lanciata dall'Associazione per raccogliere in cinque mesi la cifra necessaria per operare 8 bambini cardiopatici residenti in Kenia.

---

Le organizzazioni analizzate sono associazioni che operano in prevalenza in un territorio limitato e questo comporta dei vantaggi nei rapporti con le imprese, che possono essere così sintetizzati:

1. possibilità di avere una grande operatività sul territorio, con occasione di contatti diretti, numerosi e veloci;
2. possibilità concreta da parte degli interlocutori di controllare praticamente "a vista" le attività delle organizzazioni;
3. possibilità di compiere interventi molto personalizzati sulle esigenze delle imprese;
4. possibilità da parte delle imprese di finalizzare il loro sostegno ad un obiettivo molto preciso.

C'è, ovviamente, anche il rovescio della medaglia, e in altre parole la presenza di alcuni svantaggi:

1. difficoltà ad operare con imprese presenti su tutto il territorio nazionale;
2. rischio di creare situazioni oggettivamente concorrenziali (per esempio quando si hanno rapporti con imprese dello stesso settore);
3. difficoltà ad attivare iniziative idonee a dare risultati economici di forte impatto, con la conseguente frammentazione delle medesime.

In prevalenza, le imprese che hanno sostenuto le organizzazioni sono medio-piccole (per il 46%), con un raggio di azione prevalentemente locale (62%). Si evidenziano quelle operanti nel settore commerciale (31%). Questo a riprova del fatto che i piccoli e i medi imprenditori sono interessati a partnership con le organizzazioni di volontariato, poiché "socialmente responsabili" per la natura stessa della loro attività. Infatti, il piccolo-medio imprenditore "vive" in prima persona, assieme alla sua famiglia e ai suoi dipendenti, nel territorio nel quale opera, condividendone sorti e preoccupazioni in un rapporto con l'autorità locale ben più stretto e diretto di quanto abbia la grande impresa, più portata verso ampi orizzonti. Per cultura, però, queste tipologie di imprese non sono portate a comunicare all'esterno le azioni di responsabilità sociale che, da qualche tempo e in maniera del tutto volontaria e silenziosa, abitualmente mettono in pratica.

Le motivazioni che hanno spinto le imprese a sostenere le organizzazioni indagate, sono riconducibili innanzitutto ad un forte interesse per il ritorno di immagine, vale a dire a motivi legati più ad aspetti di marketing, di comunicazione (nel 46% dei casi): le imprese sostengono attraverso attività che possono aumentare la loro credibilità, la loro immagine positiva rispetto a nuovi clienti, di fronte a tutti i loro *stakeholders*. Si ravvisa però anche un interesse da parte della persona, del responsabile dell'azienda; quindi un

---

forte impegno nei confronti del programma e della mission, poiché hanno ritenuto un'organizzazione seria ed utile (nel 15% dei casi).

Viceversa, le motivazioni che hanno spinto le imprese a non sostenere un'organizzazione, sono riconducibili alla scarsa visibilità garantita, dovuta al numero ridotto degli associati, alla limitata risonanza sugli organi di informazione, notorietà e dimensione locale. La causa sostenuta risulta essere anche un freno alla partnership, così come la tipologia di utenza dell'organizzazione.

È evidenziato anche il fallimento di progetti finanziati, ma anche la richiesta di coinvolgimento diretto nella progettazione di attività da realizzarsi in partnership. Un vero rapporto di partnership si costruisce se l'organizzazione non è semplicemente alla ricerca di "un po' di soldi", non propone un progetto solo come mezzo per raccogliere fondi, ma intende creare un rapporto continuo. Però, affinché la partnership sia proficua, occorre che vi si impegnino i vertici di entrambe le parti coinvolte. Una partnership bene integrata avrà maggiore supporto e potrà avere una maggiore durata. In realtà, molte imprese si limitano semplicemente a aderire ad un progetto promosso all'organizzazione rinunciando ad esplorare tutte le potenzialità insite nel rapporto, vanificando l'opportunità di perseguire una maggiore coerenza tra le proprie attività e le iniziative promosse. Fatto questo che testimonia la non ancora sufficiente preparazione delle imprese e il livello inadeguato di comunicazione ed integrazione tra le due tipologie di enti. Il sostegno offerto dalle imprese si è espresso nelle forme di seguito riportate.

### *Beneficenza*

Donazioni effettuate dalle imprese sotto forma di elargizioni causali: si tratta di offerte di modico valore a favore delle organizzazioni locali. Ne hanno usufruito il 62% delle organizzazioni.

### *Cause Related Marketing*

Il Cause Related Marketing (ovvero il "marketing legato alla causa", un'azione di lungo periodo che consente una maggiore visibilità dell'impresa e che definisce tutti i rapporti che "legano" il marchio di quest'ultima ad una causa sociale) registra un crescente grado di apprezzamento da parte delle imprese del nostro Paese, che si rivolgono a questo strumento con sempre maggiore frequenza per il conseguimento dei loro obiettivi di marketing. Le imprese stanno maturando una responsabilità sociale che comporta una maggiore attenzione alle attese dei consumatori-cittadini, visti non solamente come clienti dei propri prodotti ma come soggetti attivi portatori di valori che non possono essere più disattesi. È un fenomeno inevitabilmente

---

destinato a crescere perché il mondo sta cambiando e per le imprese diventa fondamentale recuperare l'identità sociale. D'altro canto, la cultura del Cause Related Marketing nel nostro Paese è ancora giovane e si devono fare ancora molti progressi affinché imprese e organizzazioni imparino ad utilizzare correttamente questo innovativo e complesso strumento di marketing. Tra le organizzazioni analizzate, si ravvisano primi esempi di Cause Related Marketing.

L'associazione **QuaViO** ha aderito al progetto "Telefono e Solidarietà" per potersi garantire un sostegno finanziario continuo nel tempo. Il Progetto nasce per volontà della Società telefonica Comunicazioni S.p.A, che ha recentemente costituito una divisione chiamata "EticaTAG" con l'obiettivo di acquisire nuove utenze favorendo al contempo le organizzazioni di volontariato. La soluzione adottata consiste nel sostituire i costi di promozione pubblicitaria con l'erogazione alle organizzazioni di volontariato di parte dei propri utili, secondo il seguente meccanismo:

- l'organizzazione interessata ad usufruire delle donazioni promuove tra i propri volontari, associati, sostenitori l'adesione ad EticaTAG come gestore telefonico del traffico su telefonia fissa;
- EticaTAG riconosce all'organizzazione un importo pari al 15% della bolletta riguardante il traffico telefonico degli utenti attivati sotto forma di donazione nominativa del singolo utente. Su ogni bolletta ricevuta dall'utente è indicata esattamente la cifra donata all'organizzazione. Inoltre, alla fine dell'anno, è inviata l'attestazione dell'importo totale donato, al fine di poterlo detrarre, nei limiti consentiti, nella dichiarazione dei redditi. Al fine di promuovere questo Progetto QuaViO ha organizzato una campagna di informazione con raccolta di adesioni nelle piazze di Siena e ha diffuso il materiale promozionale tra il personale del comune di Siena.

Una forma di "web-beneficenza" è stata adottata con il Portale degli Albergatori di Forte dei Marmi [www.myforte.it](http://www.myforte.it). Ispirandosi alla cosiddetta tecnica click&give, gli albergatori prevedono di devolvere una percentuale del "transato" di questo portale all'Associazione "Un Cuore, Un Mondo".

Con il varo delle nuove e più favorevoli norme sulle erogazioni liberali (il cosiddetto "Più dai meno versi"), l'Associazione **Cure Palliative** ha coinvolto i dottori commercialisti del territorio nell'illustrazione ai loro clienti dei nuovi benefici fiscali.

### *Sponsorizzazione sociale*

La sponsorizzazione è un contratto a prestazioni corrispettive, nel quale un soggetto (il c.d. sponsorizzato) s'impegna ad associare ad un determinato avvenimento o documento il nome (o il prodotto) o il marchio di un altro soggetto (il cosiddetto sponsorizzante o sponsor), in cambio di un corrispettivo. Il 46% delle organizzazioni ha ottenuto sponsorizzazioni, una organizzazione abitualmente, un'altra raramente.

### *Altre forme di sostegno: donazione di beni*

Anche se generalmente per forma di sostegno si intende l'ottenimento di somme di denaro, ci può essere anche una forma di sostegno espressa attraverso la fornitura di determinati beni utili all'attività dell'organizzazione (chiamata *gift in kinds*), che permette un risparmio di risorse economiche e quindi, indirettamente, un sostegno economico. Le aziende di produzione o commercializzazione spesso forniscono utili articoli alle organizzazioni (al 77% delle organizzazioni analizzate, di cui ad una raramente, ad un'altra quotidianamente), ad esempio alimenti da consumarsi in strutture di accoglienza o da destinare alle famiglie indigenti del territorio o anche articoli da poter vendere in occasione di fiere di beneficenza o addirittura ad aste.

**Il Comitato Unitario Invalidi CUI I Ragazzi del Sole** organizza ogni anno a Scandicci, da 8 anni, un mercatino dell'usato denominato "Portobello", l'ultima domenica del mese di maggio. La merce (costituita da oggetti di diversa tipologia, sia nuovi che usati) è fornita durante l'anno da cittadini e imprese. I cittadini, che ormai conoscono l'iniziativa, regalano principalmente oggetti che non usano più; le imprese, spesso sollecitate, articoli qualitativamente integri, ma che per ragioni di mercato non possono essere commercializzati. Le imprese sostenitrici dell'Associazione operano principalmente nel settore commerciale e distribuiscono beni di consumo. La loro localizzazione è al massimo regionale e aiutano l'Associazione perché la conoscono e per avere un'approvazione sociale, anche se la dimensione provinciale del CUI, e la tipologia di utenza le attrae poco. La merce raccolta è smistata durante l'anno in alcune cantine e garage appartenenti a soci ed amici, in seguito selezionata e trasportata nella piazza scelta per l'iniziativa con un camion appartenente ad un socio. Sono allestiti 25-30 banchi con bandierine e striscioni, più un punto informativo dell'Associazione.

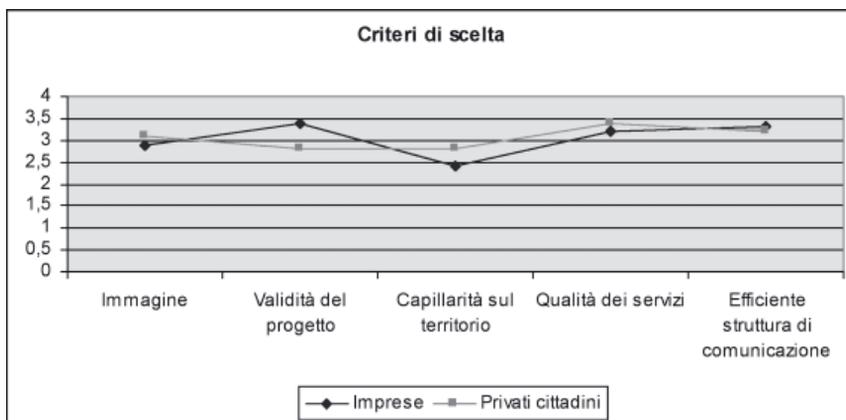
<b>Aste di beneficenza 2005</b>	
<b>QUAVIO</b> <b>Brunello all'asta</b>	<b>UN CUORE, UN MONDO</b> <b>L'arte del Cuore</b>
<p>All'interno di un hotel si è tenuta un'asta di bottiglie di vino di Brunello di Montalcino. L'evento è stato promosso dai maggiori club service senesi, uniti per la prima volta per sostenere la beneficenza e hanno partecipato circa 40 aziende produttrici di Brunello. A questa asta hanno fatto seguito l'organizzazione di banchetti nelle piazze, al fine di raccogliere fondi facendo degustare vini offerti da case vinicole della zona, alla presenza di un sommelier.</p>	<p>Svolta durante la fiera Carraramarmotec a Marina di Carrara, un evento organizzato da Statuaria Arte e da un'azienda. Più di 30 opere sono state raccolte dagli organizzatori presso artisti di fama nazionale ed internazionale da loro conosciuti: l'asta è stata battuta dall'imprenditore organizzatore dell'evento, e tutto il ricavato è stato devoluto all'Associazione.</p>

#### *Altre forme di sostegno: servizi reali*

La forma di sostegno definibile quasi come un "volontariato di impresa" (*gift in time*), che si esprime con l'offerta di servizi gratuiti alle organizzazioni, è rara tra le organizzazioni analizzate (15% del totale). Laddove è presente, si manifesta sotto la forma di servizi *pubblicitari e promozionali* (stampa gratuita del notiziario, di biglietti da visita,...).

#### *Criteri di scelta di una organizzazione di volontariato*

Nel corso dell'indagine, è stato chiesto alle organizzazioni indagate di valutare quali sono gli elementi ritenuti di maggiore importanza, tra una serie di criteri riportati, per un potenziale donatore, distinguendo tra privato cittadino o impresa, nella scelta di un ente a cui devolvere un contributo. I risultati sono evidenziati nel seguente grafico:



Il valore che si prende in considerazione è quello medio e le valutazioni che potevano dare le organizzazioni indagate andavano da un minimo di 0 ad un massimo di 5 per ogni criterio di scelta. Si nota che la validità del progetto è ritenuta di maggiore importanza per le imprese, mentre di minore importanza risulta essere la capillarità sul territorio. L'immagine ha rilevanza, ma in particolare nella decisione di sostenere un progetto piuttosto che un altro della stessa organizzazione selezionata. Per i privati cittadini, la qualità dei servizi è ritenuta di maggior peso, mentre di minor peso la validità del progetto. La trasparenza, anche se non appare nel grafico, è stata evidenziata poiché ritenuta di notevole influenza sia per le imprese che per i privati cittadini. Anche il supporto della classe politica è ritenuto di grande interesse dalle imprese.

### ***Valutazione della funzione di raccolta fondi***

Alle organizzazioni analizzate, è stato chiesto anche di valutare nel complesso la funzione di raccolta fondi. La funzione di raccolta fondi è considerata nella maggioranza dei casi piuttosto difficile (nel 54% dei casi). Il 31% delle organizzazioni la ritiene al contrario abbastanza facile, grazie alla tipologia di causa sostenuta. Per il Comitato Autonomo per la Lotta Contro i Tumori, è addirittura molto facile. Rispetto al passato però si avverte una maggiore difficoltà, a causa, per il 46% delle organizzazioni dalle mutate condizioni economiche territoriali (rilevato anche dallo stesso Comitato Autonomo per la Lotta Contro i Tumori), e dal fatto che le richieste di donazioni, specialmente in certi periodi dell'anno, subiscono un processo di inflazionamento crescente, riconducibile all'elevata concorrenza, al comportamento di alcune organizzazioni, alla mancanza di coordinamento e collaborazione. Le diffi-

---

coltà si avvertono anche per farsi conoscere, per il 15% delle organizzazioni, così come per individuare lo strumento comunicazionale più opportuno nelle varie circostanze, ma anche talvolta per la limitatezza del territorio nel quale operano. Rispetto al passato, in effetti, oggi è sicuramente più difficile raccogliere fondi. In un momento come questo di crisi economica e sociale sono diverse le cause che concorrono a frenare la propensione a donare e a creare difficoltà all'attività di raccolta fondi:

- *le evidenti situazioni di carattere economico-politico e sociale*, che provocano ricadute negative sulle attese di vita delle persone, accrescono il senso di precarietà e di timore;

- *l'accresciuto numero di associazioni, ma non di interlocutori*.

È difficile raccogliere fondi perché c'è una moltiplicazione dei soggetti che chiedono, una costanza dei soggetti che possono dare e, in una realtà territoriale limitata, elementi di positività per un'associazione conosciuta e ben radicata nel territorio, ma anche di negatività per un'associazione neonata o che proviene da fuori del territorio. Il mercato della donazione risulta essere, quindi, molto competitivo, tendendo ad assumere dei connotati oligopolitici, nel senso che le grandi organizzazioni tendono a drenare risorse sottraendole agli altri, disponendo anche di mezzi molto differenti per investire e sviluppare attività di comunicazione, marketing e fund raising. Del resto il mercato italiano è appetibilissimo e presenta interessanti margini di crescita, non a caso l'Italia rappresenta un interessante terreno di sbarco per le cosiddette "multinazionali della solidarietà".

- *I casi di mancanza di trasparenza enfatizzati dai media*, che hanno contribuito ad abbassare il tasso di fiducia e affidabilità del settore agli occhi dell'opinione pubblica (ad esempio, riguardo alla missione Arcobaleno e alle polemiche, talvolta strumentali, che ne sono seguite). Fiducia che non può e non deve essere ritenuta scontata, e che anzi va sempre conquistata e preservata con la coerenza dei comportamenti e la trasparenza nella gestione e destinazione dei fondi raccolti.

- *Il crescente numero di trasmissioni, maratone, contenitori, concerti, spettacoli televisivi che fanno raccolta fondi mirata a cause e progetti specifici*. Tali eventi, alcuni dei quali davvero buoni anche in chiave di informazione e sensibilizzazione dell'opinione pubblica, rischiano di mettere in crisi i più tradizionali e diffusi strumenti di raccolta fondi.

- *Le emergenze, in Italia e all'estero, purtroppo sempre più frequenti*: che catalizzano l'attenzione e fanno leva sulla generosità degli italiani, attirando donazioni e contributi generalmente destinati ad altri progetti e cause sociali. L'opinione pubblica italiana si concentra sui problemi più immediati a scapito di altri: è colpita molto più dagli effetti di un mancato sviluppo che

---

dalle condizioni che possono produrlo. La costante di fondo è uno sguardo che si concentra più sulle forme dell'emarginazione internazionale (pace, fame, violenza e sfruttamento, disoccupazione) che sulle cause che ne sono alla base o sulle condizioni che possono contrastarla (condizioni sanitarie, protezione contro le catastrofi, promozione e difesa dei diritti umani, ecc.). Non una ma più concause quindi concorrono a rendere più difficoltosa la raccolta fondi. Ma le difficoltà sono anche uno stimolo ad affinare e a migliorare competenze, tecniche e strumenti. In particolare, lo sviluppo del fund raising nel volontariato toscano potrà essere frenato, secondo sempre le organizzazioni indagate:

- dalla crisi economica (15% dei casi) e della lievitazione dei costi di qualunque iniziativa ed attività che induce ad una continua corsa per incrementare la raccolta;
- dalla limitata importanza data alla trasparenza (15% dei casi) e alla qualità;
- dalla saturazione dei potenziali donatori, stante l'elevatissimo numero di organizzazioni, inoltre dalla competizione impari fra piccole e grandi organizzazioni, di cui il famoso "5 x 1000" è un chiaro indicatore;
- dalla scarsa capacità del volontariato di rendere "visibili" risultati tangibili, seguendo spesso progetti di grande respiro "intellettuale e culturale" ma di scarso impatto nella realtà quotidiana; la mancanza di interventi a favore del volontariato in genere; il basarsi solo sui fondi di tipo pubblico;
- dalla visione localistica delle soluzioni dei problemi;
- dalla mancanza di cultura organizzativa, poiché la raccolta fondi richiede organizzazione e strutturazione.

Mentre lo sviluppo del fund raising nel volontariato toscano potrà essere favorito, secondo le organizzazioni indagate:

- facendo gestire le attività da persone all'uopo formate (15% dei casi) e definendo delle strategie, potenziando la comunicazione rendendola incisiva e protratta nel tempo. Ad oggi è ancora l'elemento empatico che rimane prevalente: il donatore tende a premiare l'organizzazione che comunica di più, che la persuade parlando al suo cuore;
- essendo più capillari nel territorio e guardando al donatore, e al donatore potenziale, non come un numero di una lista, ma come un possibile partner, con il quale creare relazioni di lunga durata;
- coinvolgendo maggiormente le imprese;
- favorendo la collaborazione piuttosto che la concorrenza.
- potenziando quanto è fatto di positivo, dimostrando di essere trasparenti, efficaci, garantendo la misurazione dei risultati e mantenendo comporta-

menti irreprensibili (vedi Associazione Toscana Idrocefalo e Spina Bifida: “un solo ‘errore’ minerebbe una fiducia conquistata nel tempo in modo irreparabile”).

Su questo punto merita fare una riflessione. Si cerca sempre più di darsi delle regole nella raccolta fondi (si veda l’esperienza della Carta della donazione – [www.cartadonazione.it](http://www.cartadonazione.it) e delle Carte dei principi e dei criteri di qualità per il sostegno a distanza – [www.lagabbianella.it](http://www.lagabbianella.it)) per la necessità di garantire la fiducia nelle organizzazioni che richiedono contributi. Infatti, mentre nel settore privato dell’economia la fiducia può avere dei surrogati (nel senso che in caso di sbaglio si ha sempre la possibilità di ricorrere al giudizio di un tribunale), nelle relazioni del settore non profit questo non è possibile. Ecco perché un’organizzazione che tradisce la fiducia pubblica genera un’esternalità negativa pericolosissima, che a sua volta si riverbera su tutto il mondo non profit, danneggiandone la reputazione. Concludendo, i suggerimenti che le organizzazioni ritengono opportune dare a chi ha intenzione di iniziare un percorso per la realizzazione di iniziative di raccolta fondi, elencati in ordine decrescente di importanza, sono:

- essere onesti e trasparenti;
- dotarsi di personale competente, sia esso retribuito e/o volontario, in grado di portare avanti l’attività di fund raising;
- avere obiettivi chiari;
- considerare la raccolta fondi non come un fine, ma come un mezzo;
- essere credibili;
- proporre il finanziamento di progetti innovativi;
- seguire l’istinto;
- avere persone che hanno volontà di lavorare e di donare tempo per gli altri.

## **9. I fattori di successo**

Premettendo che tutti i casi prescelti sono stati selezionati in base alla necessità di rilevare buone prassi nella raccolta di fondi da privati, cercheremo di analizzare alcuni aspetti che si sono delineati nel corso dell’indagine, poiché emergenti e maggiormente ricorrenti, che si possono assumere come fattori di successo.

- *Causa sostenuta.* Le organizzazioni analizzate si occupano di cause
-

“socialmente accettabili” (riferibili a minori, ammalati, disabili, poveri), non si occupano di cause controverse (alcool, droga, aids, ecc.), per questo è naturale per il potenziale donatore contribuire a loro. Inoltre, si occupano di temi a cui le persone sono spesso collegate (es. malattie) o hanno paura di esservi collegate in futuro. Inoltre, le cause sono inerenti a qualcosa di specifico, non si riferiscono a qualcosa di astratto e la popolazione ha una maggiore propensione ad attivarsi verso situazioni concrete piuttosto che per motivi pur socialmente plausibili ma ritenuti troppo astratti.

- *Tipologia di entrate.* Quasi tutte le organizzazioni, a prescindere dall'entità e dalla tipologia delle entrate, possono contare su una certa differenziazione delle fonti di entrata, ricorrendo nella maggioranza assoluta dei casi non in prevalenza a fonti di natura pubblica. Si tratta di organizzazioni ancora appoggiate sul pubblico, ma con forti potenzialità di autonomia ed indipendenza.
  - *Rapporti di rete.* Una delle caratteristiche principali degli enti analizzati è quella di essere parte di un ricco e vasto reticolo di rapporti inter-organizzativi, che va ben di là dei confini della singola organizzazione. Le organizzazioni studiate si relazionano costantemente con altre e presentano un buon grado di radicamento nel tessuto sociale circostante. Per questo assumono generalmente un atteggiamento piuttosto collaborativo con l'intero complesso del tessuto sociale in cui sono calate, preferendo la vicinanza territoriale e la sintonia riguardante l'attività svolta o alla matrice di riferimento.
  - *Innovazione.* Se una organizzazione è in grado di innovare, essa è anche capace di generare quel circuito virtuoso tra redditività economica e visibilità sociale che costituisce la chiave del successo per un'organizzazione di servizi. Le organizzazioni analizzate hanno questa capacità.
  - *Strutturazione.* Le organizzazioni esaminate si caratterizzano per una forte dinamicità, un'ottima capacità organizzativa e una notevole espansione: di fronte alla crescita del fabbisogno economico, le organizzazioni hanno trovato le modalità rispondenti ai nuovi bisogni sociali. Il processo non è stato semplice, tuttavia ha dato vita al rinnovamento delle organizzazioni stesse, che si sono avviate verso modelli gestionali di tipo manageriale, ponendo attenzione ai criteri di gestione del personale, alla cura dell'ambiente interno, alla suddivisione della struttura in settori.
-

- 
- *Funzione di raccolta fondi.* La funzione di raccolta fondi, pur non potendo essere considerata a livello teorico/concettuale affinata (anche se in alcune associazioni inizia ad esserci una vera e propria strutturazione), è riconosciuta come una funzione e di conseguenza molte organizzazioni stanno iniziando a potenziarla, dotandola anche di proprio personale (volontario e/o retribuito), sforzandosi di combinare la propria cultura con l'esperienza di raccolta fondi di altre organizzazioni, iniziando a pianificarla.

## **10. I punti d'ombra**

Le organizzazioni indagate, pur avendo degli aspetti che rappresentano buone prassi nel volontariato toscano, presentano anche dei "punti d'ombra". Evidenziamo quelli che sembrano essere maggiormente ricorrenti.

- *Mission.* La maggioranza delle organizzazioni analizzate non si pone il dubbio che la propria mission abbia bisogno di una riformulazione, specie se si trova in una fase potenzialmente critica come quella di cambiamento nel mercato di riferimento, di trasformazione organizzativa interna o di ricambio nei ruoli di leadership o ancora perché la mission esistente è più rappresentativa del passato che della situazione presente. Riflettere sulla mission può rappresentare, per un'organizzazione, un'opportunità di crescita e di ripensamento. Non si può negare il rischio, però, che questo processo sfoci in una visione dell'organizzazione astratta e idealistica, che non si rispecchia nel suo vissuto reale; che "scrivere la mission", in altre parole, risponda essenzialmente ad un'operazione cosmetica.
  - *Risorse economiche.* I legittimi obiettivi cui le organizzazioni mirano, trovano spesso un limite nella scarsità delle risorse finanziarie. In questi casi la reazione più comune è quella della rinuncia o del riflusso su improbabili compromessi, mentre dovrebbero essere di impulso verso l'acquisizione di soluzioni più nuove, creative e produttive.
  - *Risorse umane.* Nella prassi operativa degli enti non profit, spesso è trascurata la gestione e il controllo integrato di alcune variabili organizzative tra le quali assume un ruolo importante il personale. Le risorse umane rappresentano, infatti, la prima ricchezza di ciascuna organizzazione, con o senza finalità di lucro. Un ente non profit, se intende raggiungere i propri obiettivi istituzionali e, insieme, un aumento di produttività del lavoro, deve "fare buon uso" delle risorse umane, retribuite o volontarie. Gli assetti organizzativi utilizzati dalle organizzazioni indagate sono
-

molteplici, ma si riconducono, nella maggioranza dei casi, all'auto-organizzazione. Infatti, spesso:

- non esiste una rigida suddivisione dei ruoli;
- tutti fanno tutto, limitati solo dalle proprie competenze e dalle proprie capacità relazionali;
- si pone l'attenzione più sull'efficacia che sull'efficienza;
- la comunicazione avviene in modo orizzontale, così come il controllo;
- le decisioni sono prese dal gruppo, l'autorità è ampiamente diffusa e non accentrata;
- è difficile distinguere il livello di governo da quello più strettamente operativo.

Molte organizzazioni hanno conservato questa struttura anche dopo aver superato la fase iniziale del proprio ciclo di vita, con notevoli problemi di fronte alla fase di consolidamento che porta con sé, solitamente, un incremento della domanda di prestazioni. Il passaggio ad una forma più strutturata risulta essere una necessità, evitando il rischio di andare in senso opposto, quello proprio della burocrazia/gerarchia. C'è la tendenza in seno alle organizzazioni, al crearsi, infatti, col passare del tempo, di uno iato tra organi/membri che governano ed organi/membri che gestiscono. Vale a dire tra richieste partecipative/elettive da un lato (assemblea dei soci, consiglio di amministrazione) e strutture di gestione dall'altro (direzione ed ufficio amministrativo); il che molto spesso si traduce in una frattura o diversità di vedute, tra soci, volontari e personale retribuito, sulle priorità in base alle quali orientare lo sviluppo dell'organizzazione.

Le organizzazioni meglio dirette, sono quelle che combinano, infatti, gli elementi di flessibilità tipici dell'auto-organizzazione con i caratteri di maggior ordine e formalizzazione organizzativa appartenenti al modello adottato dalle realtà di maggiore dimensione, pur senza ereditarne quelli di eccessiva rigidità. Ovvero, con forme di coordinamento e regole di controllo molto partecipate che tendono a stemperare le differenze tra le due dimensioni/ anime della vita organizzativa, che possiamo chiamare come associazione e impresa sociale. Quando in un'organizzazione il personale retribuito lavora a fianco del volontariato o, addirittura, il primo ha mansioni superiori e più qualificanti rispetto al secondo, ne può conseguire un profondo impatto sulle relazioni interpersonali. Ecco, quindi, che è opportuno prevedere, inoltre, la figura di un responsabile/coordinatore dei volontari che assume grande rilievo in tutte le organizzazioni che gestiscono contemporaneamente volontari e dipendenti ed è finalizzato a:

- individuare le funzioni che possono più efficacemente essere svolte da personale volontario;

- 
- determinare e tenere aggiornate le politiche di gestione del personale volontario;
  - individuare e rendere operativi gli incentivi motivazionali (solitamente scarsi e di difficile utilizzazione) che sono più efficaci ed efficienti per mantenere elevato l'impegno dei volontari;
  - addestrare il personale dipendente a collaborare con i volontari;
  - attenuare e risolvere i conflitti fra volontari e quelli fra dipendenti e volontari, ecc.
- *Comunicazione.* Molte organizzazioni promuovono numerose attività promozionali e di raccolta fondi, in particolari eventi, ma non ne sfruttano solitamente, però, le sinergie, poiché le decisioni riguardanti le singole iniziative sono state prese separatamente e non sono state guidate da un disegno strategico di fondo che le considerasse in un'ottica evolutiva o come leve del marketing-mix. Le iniziative promozionali, per lo più, hanno seguito una logica casuale e sono state guidate da un forte spirito di iniziativa dei membri, ma non hanno potuto essere integrate fra loro e con le altre attività.

Nessuna organizzazione studiata utilizza l'insieme degli strumenti comunicazionali in maniera programmata e pianificata. Ogni mezzo di comunicazione sociale (media) non deve essere usato isolatamente ma interagire con gli altri. Solo una strategia di comunicazione integrata, dove ogni media non è isolato ma è interagente con gli altri, è in grado di stimolare un clima favorevole per la raccolta. Non si preoccupano dello studio o della verifica dell'efficacia dei diversi media usati, poiché la convinzione è che ogni media vada bene, dal momento che non esiste un target definito ma ci si rivolge generalmente a tutta la popolazione. Si può riscontrare, al contrario, che alcuni media, per un loro naturale posizione all'interno del mercato, riescono a raggiungere in modo più efficace determinati target diversi, così come le organizzazioni spesso hanno rilevato, o più utili per alcune specifiche azioni. L'utilizzo di questi canali, quindi, potrebbe essere sfruttato in modo differenziato, in relazione alle loro rispettive potenzialità. Vale la pena di ricordare, che i prossimi anni saranno caratterizzati non tanto dall'invenzione di nuovi strumenti di comunicazione, quanto da continui miglioramenti ai soliti e usuali strumenti. Inoltre, per tutti gli strumenti utilizzati, non è fatta una valutazione dell'efficacia della comunicazione. In realtà, la fase finale di un uso efficace della comunicazione è costituita dalla sua valutazione.

Lo scopo del controllo operativo della comunicazione è massimizzare la probabilità che l'organizzazione raggiunga gli obiettivi a suo tempo sta-

---

biliti. Vari eventi imprevisi possono manifestarsi durante la realizzazione dei piani e possono richiedere aggiustamenti o nuove risposte. La probabilità che un messaggio ricevuto si discosta dal messaggio inviato è molto elevata, poiché più sono numerosi i partecipanti al processo di comunicazione, tanto più elevata è la probabilità di distorsioni. Quindi, non si dovrebbe mai dare per scontato che il pubblico obiettivo stia ricevendo ciò che egli pensa di stare inviando. E se si vuole nel futuro migliorare le proprie strategie di comunicazione è fondamentale conoscere ciò che il pubblico obiettivo sta ricevendo.

- *Funzione di raccolta fondi.* Rimane ancora una certa riluttanza all'assunzione di una filosofia e di un approccio di marketing nella raccolta fondi, anche se vi è il desiderio di una professionalizzazione. Molte organizzazioni hanno lavorato e continuano a lavorare in quest'ambito confondendo l'indispensabile volontariato di base con l'approssimazione organizzativa, manifestando una certa diffidenza per l'aspetto finanziario, addirittura spesso rifiutando un approccio più sistematico o più "efficientistico". A riprova di questo, generalmente non sono effettuati feedback periodici, né azioni di monitoraggio per l'attività di raccolta fondi. Forse per inconsapevolezza del fatto che ciò non porterebbe a togliere energie alla attività istituzionale, ma anzi permetterebbe una gestione integrata delle risorse e soprattutto di tutte le iniziative e le campagne di sensibilizzazione dell'opinione pubblica.
  - *Immagine.* Tra le organizzazioni analizzate, non c'è una percezione corretta della concorrenza nell'ambito della raccolta fondi, per questo non è fatta da nessuna organizzazione una valutazione formale sulla percezione dell'immagine in termini di notorietà e positività da parte della popolazione. In realtà, è essenziale, come punto di partenza per la richiesta di donazioni dell'organizzazione di volontariato nei confronti del donatore persona fisica, misurare la propria immagine. L'importante, qualsiasi siano gli strumenti di verifica adottati, è di non affidarsi alle sensazioni poiché proprio perché si chiamano sensazioni sono influenzate da tanti elementi non oggettivi, dalla benevolenza alla sovrastima dei prevedibili risultati, che non possono essere fattori di disturbo in una disamina dei risultati obiettiva.
  - *Donatori.* Nelle organizzazioni analizzate, non vi è una segmentazione dei donatori persone fisiche e conseguentemente una formulazione di strategie per raggiungere target definiti. Si preferisce, quindi, considerare
-

**CESVOT**



## Capitolo 3

### Le buone prassi: schede analitiche

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Associazione Cure Palliative di Livorno</b>
	<i>Sede</i>	Presidio Ospedaliero di Livorno Viale Alfieri, 36 (LI) Tel./Fax 0586 223363 – 333/4625450 E-mail m.savelli@nord.usl6.toscana.it www.curepalliativelivorno.org
	<i>Anno di costituzione</i>	2003
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	L'Associazione fornisce il servizio di assistenza gratuita domiciliare a malati affetti da patologie oncologiche evolutive integrando il lavoro svolto dall'Unità Funzionale Cure Palliative di Livorno. Inoltre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• promuove e favorisce la conoscenza e lo sviluppo della disciplina delle Cure Palliative;</li> <li>• istituisce borse di studio concernenti la ricerca in campo medico, psicologico, bioetico inerente la disciplina suddetta;</li> <li>• acquista strumenti finalizzati al miglioramento della qualità della vita dei pazienti;</li> <li>• gestisce un call center per monitorare l'andamento dei malati seguiti.</li> </ul>
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	La sede centrale e legale dell'Associazione si trova presso il Presidio Ospedaliero di Livorno. Dal 2006 si è costituita una nuova sezione dell'Associazione, situata nel Comune di Cecina (LI), con autonomia gestionale.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione opera in stretta collaborazione con l'Unità Funzionale Cure Palliative del Presidio Ospedaliero livornese, grazie ad una convenzione stipulata con l'Azienda USL 6 di Livorno.

<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	318
	<i>Volontari attivi</i>	40
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	16, di cui 15 liberi professionisti e 1 dipendente part time.
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	2
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	62
	<i>Donazioni imprese</i>	0
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	12
	<i>Contributi pubblici</i>	1
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	23
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	0

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Associazione Porte Aperte</b>
	<i>Sede</i>	Via Pestalozzi, 2a - San Miniato Basso (PI) Tel. 0571 499106
	<i>Anno di costituzione</i>	2001
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Tutela e promozione dei diritti.
	<i>Tipo di attività</i>	L'Associazione promuove attività sociali, senza alcuna discriminazione, ma con l'obiettivo di eliminare qualsiasi forma di emarginazione sociale e apportare benefici a persone svantaggiate economicamente, o per condizioni fisiche o psichiche e/o familiari. Per raggiungere tale scopo, l'Associazione raccoglie fondi da dare in beneficenza alle istituzioni presenti nel territorio.
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Intercomunale, con sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione non ha legami formali con altri organismi.

<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	15
	<i>Volontari attivi</i>	15
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	0
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	0
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	20
	<i>Donazioni imprese</i>	59
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	18
	<i>Contributi pubblici</i>	3
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
<i>Corrispettivi terzi</i>	0	

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Associazione "Pozzo di Giacobbe"</b>
	<i>Sede</i>	Legale ed operativa: Via Fiume, 53 – Quarrata (PT) Tel./Fax 0573 739626 Operativa: Via Indicadorio, 41 – Signa (FI) E-mail <a href="mailto:pozzodigiacobbeonlus@tiscalinet.it">pozzodigiacobbeonlus@tiscalinet.it</a> <a href="http://www.pozzodigiacobbe-onlus.com">www.pozzodigiacobbe-onlus.com</a>
	<i>Anno di costituzione</i>	1986
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Sociale
	<i>Tipo di attività</i>	L'Associazione ha per scopo la promozione umana nel territorio; tale impegno è indirizzato in modo privilegiato a chi vive in condizioni di disagio e marginalità. I principali settori di intervento dell'Associazione sono: 1) Minori: sostegno a minori in disagio psicosociale e attività di promozione del benessere psicosociale di bambini, adolescenti e giovani. 2) Famiglie: ascolto, sostegno e accompagnamento di famiglie che vivono particolari condizioni di disagio e marginalità, attraverso progetti specifici.

		3) Formazione: formazione permanente e supervisione ai volontari, ai responsabili, agli operatori e a coloro che svolgono il Servizio Civile Nazionale; organizzazione di corsi di formazione specifici per operatori impegnati nei servizi di aiuto.
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	La sede centrale e legale dell'Associazione è situata nel Comune di Quarrata (PT). Esiste poi una sede operativa ubicata nel Comune di Signa (FI). La sede di Signa non è autonoma dalla sede centrale, ma si colloca come una diramazione territoriale delle attività sviluppate sul Comune di Quarrata.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione nasce per volontà della Caritas diocesana.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	224
	<i>Volontari attivi</i>	27
	<i>Giovani in servizio civile</i>	1
	<i>Personale retribuito</i>	3 dipendenti full-time, 3 collaboratori continuativi, 3 collaboratori occasionali.
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	1
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	14
	<i>Donazioni imprese</i>	3
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	7
	<i>Contributi pubblici</i>	1
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	44
	<i>Corrispettivi soci</i>	3
	<i>Corrispettivi terzi</i>	27

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Associazione QuaViO</b>
	<i>Sede</i>	Via Don Minzoni, 43 - Siena Tel. 0577 219049 Fax 0577 247133 E mail: quavio@quavio.it www. quavio.it
	<i>Anno di costituzione</i>	1990
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Socio-sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	La mission di QuaViO è promuovere la qualità della vita in oncologia e nelle malattie degenerative. L'Associazione attualmente assiste malati oncologici a domicilio gratuitamente con la collaborazione di medici di medicina generale, di medici oncologi e palliativisti, e di esperti attraverso le prestazioni di infermieri professionali e di volontari qualificati che sostengono i malati da un punto di vista sanitario, psicologico, sociale e spirituale. Anche i parenti dei malati possono usufruire del supporto dell'Associazione durante la malattia e dopo la morte del familiare. L'Associazione QuaViO sta organizzando un centro di ascolto, un gruppo di auto-aiuto su questi temi ed un gruppo per chi avendo perso una persona cara sente la necessità di essere sostenuti nell'esprimere, condividere ed elaborare il proprio dolore.
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Provinciale con sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione aderisce alla F.A.V.O. Federazione delle Associazioni di Volontari per malati Oncologici.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	60
	<i>Volontari attivi</i>	60
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	1 dipendente full time.

<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	1
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	26
	<i>Donazioni imprese</i>	0
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	12
	<i>Contributi pubblici</i>	9
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	47
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	5

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Associazione Toscana Idrocefalo e Spina Bifida (A.T.I.S.B.)</b>
	<i>Sede</i>	Piazza Tommaseo, 18 (FI) Tel./Fax. 055 697617 E mail: mexpo@libero.it www.atisb.it
	<i>Anno di costituzione</i>	1983
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Socio-sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	L'Associazione ha lo scopo di promuovere le attività, in sede medica e scientifica, di prevenzione, cura e riabilitazione attinenti la patologia della Spina Bifida, oltre a promuovere l'inserimento e la valorizzazione sociale dei pazienti e delle loro famiglie. In particolare, fornisce: <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle famiglie associate: informazione (mediche, legislative e sociali) e socializzazione;</li> <li>- alla cittadinanza: informazione finalizzata alla prevenzione;</li> <li>- alle strutture sanitarie pubbliche: strumentazioni, attraverso la donazione.</li> </ul>
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	L'Associazione riunisce le famiglie della Toscana e di parte dell'Umbria. Ha sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione aderisce alla Federazione Associazioni Italiane Spina Bifida ed Idrocefalo.

<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	162
	<i>Volontari attivi</i>	24
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	0
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	4
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	36
	<i>Donazioni imprese</i>	3
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	3
	<i>Contributi pubblici</i>	12
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	42

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Associazione Voglia di Vivere</b>
	<i>Sede</i>	Legale: Via dei Cancellieri, 30 (PT) Operativa: Via G.Gentile, 40 (PT) Tel./Fax 0573 964345 E mail: vogliadiviverepistoia@tin.it
	<i>Anno di costituzione</i>	1989
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Socio-sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	L'Associazione ha lo scopo di informare su prevenzione, terapia e riabilitazione in campo oncologico, con particolare riferimento al tumore al seno. L'attività si svolge in tre direzioni principali : <ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno alle donne operate;</li> <li>• consulenza con visite specialistiche per una corretta prevenzione;</li> <li>• interazione con le strutture sanitarie pubbliche per il miglioramento costante dell'assistenza dei malati oncologici.</li> </ul>

	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Interprovinciale, con sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione aderisce a Toscana Donna e a Europa Donna-Forum Italiano.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	130
	<i>Volontari attivi</i>	30
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	4 collaboratori occasionali.
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	11
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	80
	<i>Donazioni imprese</i>	7
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	0
	<i>Contributi pubblici</i>	1
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	1

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Comitato Autonomo per la Lotta Contro I Tumori (C.A.L.C.I.T.)</b>
	<i>Sede</i>	c/o Associazione Commercianti Arezzo – Via XXV Aprile, 12 Segreteria: Piazza S. Jacopo, 272 –Arezzo Tel. 0575 22.200 Fax 0575 370080 E mail: info@calcitarezzo.it www.calcitarezzo.it
	<i>Anno di costituzione</i>	1978
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	Il CALCIT è un'associazione che: <ul style="list-style-type: none"> <li>• raccoglie fondi da destinare all'acquisto di strumenti scientifici per la cura e le diagnosi precoci di malattie tumorali;</li> <li>• sostiene in parte, od in totale, i costi anche di viaggio, in Italia e all'estero, a pazienti indigenti che hanno bisogno di particolari cure;</li> <li>• organizza convegni medico-scientifici, sulle problematiche tumorali;</li> <li>• indice borse di studio, per giovani medici;</li> <li>• costruisce immobili, se necessario, per ospitare pazienti affetti da malattie tumorali (centri oncologici) o per ospitare i vari strumenti che richiedono particolari protezioni;</li> <li>• offre un servizio di cure domiciliari oncologiche ai pazienti affetti da tumore che, a causa dello stato della malattia, hanno bisogno di assistenza medica ed infermieristica al proprio domicilio.</li> </ul>
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Provinciale con sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione è nata per volontà dell'Associazione Commercianti di Arezzo.
	<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>
<i>Volontari attivi</i>		150
<i>Giovani in servizio civile</i>		0
<i>Personale retribuito</i>		0

<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	0
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	100
	<i>Donazioni imprese</i>	0
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	0
	<i>Contributi pubblici</i>	0
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	0

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Centro Missionario Medicinali</b>
	<i>Sede</i>	Via degli Agli s.n.c. (Angolo Piazza Antinori) - Firenze Tel. 055 294.501 Fax 055 294501 E mail: cmmfirenze@iol.it - info@missionemedicinali.org www.missionemedicinali.org
	<i>Anno di costituzione</i>	1977
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Volontariato internazionale
	<i>Tipo di attività</i>	L'attività dell'Associazione consiste nella raccolta, nel controllo e nello smistamento, nell'acquisto e nell'invio di medicinali, sanitari e attrezzature mediche a medici e missionari che operano nei dispensari e negli ospedali dei paesi del sud del mondo. Inoltre, è impegnata localmente in un centro per immigrati.
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Localmente e nei paesi del sud del mondo.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione è nata nell'ambito della chiesa fiorentina.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	50
	<i>Volontari attivi</i>	25
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0

	<i>Personale retribuito</i>	0
	<i>Quote associative</i>	0
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	42
	<i>Donazioni imprese</i>	0
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	0
	<i>Contributi pubblici</i>	0
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	52

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Comitato Unitario Invalidi CUI "I Ragazzi del Sole"</b>
	<i>Sede</i>	Via Monti, 18/a - Scandicci (FI) Tel./Fax 055 254419 E mail: info@cuisole.it www.cuisole.it
	<i>Anno di costituzione</i>	1986
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Socio-sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	Associazione che si occupa delle problematiche dei diversamente abili: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornisce ai disabili e alle loro famiglie il più ampio supporto nei problemi della vita quotidiana e nell'inserimento sociale;</li> <li>- favorisce l'informazione sulla natura della disabilità;</li> <li>- cerca di ottenere l'inserimento dei soggetti disabili in tutte le scuole e nelle normali attività lavorative;</li> <li>- organizza gruppi di volontari con disabili per svolgere attività socio-ricreative.</li> </ul>
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Provinciale, con sede unica.

	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione aderisce all'ANPAS.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	150
	<i>Volontari attivi</i>	130
	<i>Giovani in servizio civile</i>	5
	<i>Personale retribuito</i>	1 collaboratore occasionale.
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	3
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	10
	<i>Donazioni imprese</i>	0
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	4
	<i>Contributi pubblici</i>	78
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	5

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Istituto di Ricerche Storiche e Archeologiche</b>
	<i>Sede</i>	Via dei Bargi, 148 - Pontelungo (PT) Tel./Fax 0573 913155 E mail: info@irsapt.it www.irsapt.it
	<i>Anno di costituzione</i>	1963
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Culturale
	<i>Tipo di attività</i>	L'Istituto ha lo scopo di promuovere, effettuare, intensificare, coordinare le ricerche e gli studi storici ed archeologici nel territorio della provincia di Pistoia, avvalendosi dell'opera dei suoi membri e di qualificati studiosi. In particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• promuove ed effettua ricerche ed ogni altro genere di indagine scientifica di interesse storico archeologico;</li> <li>• istituisce corsi di preparazione scientifica per i suoi membri, organizza conferenze, dibattiti, incontri, promuove convegni, congressi ed ogni altra manifestazione tendente al progresso ed alla divulgazione degli studi storici ed archeologici con particolare riguardo al territorio della provincia di Pistoia ed alle sue connessioni con la cultura a più ampio raggio;</li> <li>• promuove e cura pubblicazioni scientifiche, eventualmente anche in collaborazione con altri enti;</li> <li>• effettua visite guidate nei siti archeologici della provincia di Pistoia.</li> </ul>
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Regionale, con sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione non ha legami formali con altri organismi.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	200
	<i>Volontari attivi</i>	20
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	0

<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	25
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	9
	<i>Donazioni imprese</i>	4
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	0
	<i>Contributi pubblici</i>	70
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	5
	<i>Corrispettivi terzi</i>	0

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Legambiente Circolo di Pistoia</b>
	<i>Sede</i>	Legale: Via di Porta San Marco (PT) Operativa: Via dei Cancellieri 30 (PT) Tel. 3290739870 E-mail legambientept@yahoo.it
	<i>Anno di costituzione</i>	2004
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato.
	<i>Settore di attività</i>	Ambientale
	<i>Tipo di attività</i>	Legambiente è un'associazione che si occupa della cura del territorio e della tutela delle risorse ambientali, culturali e paesistiche dell'Italia. Tra le attività vi rientrano le campagne di informazione e sensibilizzazione sui problemi dell'ambiente; la promozione dell'educazione ambientale nelle scuole e nella società; la promozione di progetti di cooperazione internazionale. Un circolo di Legambiente nasce quando un gruppo di persone decide di aderire all'associazione per sostenerne e svilupparne localmente le iniziative e le proposte.
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	Provinciale, con sede unica.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione è collegata a Legambiente Nazionale.

<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	100
	<i>Volontari attivi</i>	10
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0
	<i>Personale retribuito</i>	2 collaboratori occasionali.
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	17
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	22
	<i>Donazioni imprese</i>	6
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	45
	<i>Contributi pubblici</i>	4
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	6
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	0

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>Ucodep, "Unity and Cooperation for Development of Peoples" (Unità e Cooperazione per lo Sviluppo dei Popoli)</b>
	<i>Sede</i>	<p><b>In Italia</b>  Sede Legale: Via Madonna del Prato, 42 – Arezzo  Tel. 0575 401780 Fax. 0575 401772  E mail: info@ucodep.org  www. ucodep.org</p> <p>Sedi operative  Via Masaccio, 6/a – Arezzo  Tel. 0575 902488 – Fax 0575 909477  info@ucodep.org</p> <p>Via Rossigni, 20r – Firenze  Tel. 055 3220895 Fax 055 3245133  firenze@ucodep.org</p> <p>Centro Pane e Rose  V.Machiavelli, 1 – S. Casciano in Val di Pesa  Tel. 055 822041</p>

		Via Anconetana, 11 – S.Giustino Umbro (Pg) Siena: infopoint siena@ucodep.org
	<i>Anno di costituzione</i>	1990
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione non governativa.
	<i>Settore di attività</i>	Volontariato internazionale.
	<i>Tipo di attività</i>	Fin dalla sua nascita Ucodep agisce secondo una visione unitaria dello sviluppo del Nord e del Sud del mondo, perché crede che le cause che impoveriscono le persone, in Italia o nei luoghi più sperduti della terra, sono collegate tra loro. Perciò ha organizzato le sue attività in due settori: - Italia ed Europa: promuove l'educazione alla cittadinanza, l'integrazione degli immigrati, la promozione di una società multiculturale, la lotta alla discriminazione, l'economia sociale e solidale. - Cooperazione internazionale: realizza progetti per migliorare le condizioni di vita delle popolazioni impoverite e per contribuire ad uno sviluppo duraturo in Africa, America Latina, Asia sud orientale e nel bacino del Mediterraneo.
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	L'Associazione opera in Italia e all'estero.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione partecipa alle seguenti reti interassociative: POLYGONE (Network Europeo per l'Educazione allo Sviluppo) CLONG (Comitato europeo delle ONG di sviluppo) ENAR (Rete europea di associazioni antirazziste)
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	79
	<i>Volontari attivi</i>	70
	<i>Giovani in servizio civile</i>	11
	<i>Personale retribuito</i>	366, di cui 193 collaboratori occasionali, 169 collaboratori continuativi (operanti in Italia o all'estero), 4 dipendenti full-time.

<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	0
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	9
	<i>Donazioni imprese</i>	4
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	0
	<i>Contributi pubblici</i>	0
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	87
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	0

<b>Presentazione</b>	<i>Denominazione</i>	<b>“Un Cuore, Un Mondo” Associazione Genitori Bambini Cardiopatici</b>
	<i>Sede</i>	Ospedale Pediatrico Apuano, loc. Monte Pepe, Via Aurelia Sud (MS) Tel. 0585 493654 Fax 0585 493616 E mail: volontarie@uncuoreunmondo.org www.uncuoreunmondo.org
	<i>Anno di costituzione</i>	1993
	<i>Natura giuridica</i>	Organizzazione di volontariato
	<i>Settore di attività</i>	Sanitario
	<i>Tipo di attività</i>	L'Associazione ha lo scopo di promuovere e sostenere attività e iniziative dirette ad aiutare i bambini, anche provenienti dai paesi in via di sviluppo, affetti da cardiopatie congenite, mediante attività nel settore della beneficenza e dell'assistenza (accoglienza in ospedale, reperimento alloggi per familiari, sostegni economici).
	<i>Ambito territoriale di operatività</i>	L'Associazione opera presso l'Ospedale Pediatrico Apuano.
	<i>Legame formale con altro organismo</i>	L'Associazione ha legami con l'Ospedale Pediatrico Apuano.
<b>Risorse umane</b>	<i>Soci</i>	6
	<i>Volontari attivi</i>	20
	<i>Giovani in servizio civile</i>	0

---

	<i>Personale retribuito</i>	0
<b>Risorse economiche 2005 (%)</b>	<i>Quote associative</i>	0
	<i>Donazioni persone fisiche</i>	97
	<i>Donazioni imprese</i>	3
	<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	0
	<i>Contributi pubblici</i>	0
	<i>Rimborso spese convenzioni</i>	0
	<i>Corrispettivi soci</i>	0
	<i>Corrispettivi terzi</i>	0

---

**CESVOT**



## Capitolo 4

### Considerazioni conclusive

La realizzazione di questo Quaderno non è stata semplice a causa dei problemi metodologici e di definizione del campo d'indagine e dei vincoli operativi incontrati (dalla scarsa disponibilità di fonti informative alla reticenza degli intervistati su alcune delle questioni critiche delle rispettive organizzazioni). Di conseguenza, dai risultati a cui siamo giunti nei capitoli precedenti, possiamo trarre spunti di riflessione per successivi approfondimenti. Quando si esamina il motivo per cui alcune organizzazioni di volontariato sono molto più successo nel reperire risorse di altre, aventi magari le stesse caratteristiche, si scopre rapidamente che la ragione principale è quella di utilizzare in modo strategico, o in ogni modo cercare di farlo, l'attività di raccolta fondi non lasciandola affidata alle circostanze e al caso.

Questa constatazione fa chiaramente emergere le differenze esistenti tra chi considera la raccolta fondi come un qualcosa in più o da utilizzare come ultima risorsa quando l'organizzazione si trova in difficoltà o quando è necessario sostenere un progetto imprevisto e chi invece la considera, nelle sue varie forme, come una delle principali fonti di entrata a disposizione di organizzazioni di volontariato per raggiungere i propri fini. Considerarla in questo modo vuol dire non farsi portare dalle circostanze ad un suo utilizzo sperando che il lampo di genio o il riutilizzo di soluzioni già adottate continui in eterno a dare buoni frutti, ma indirizzarla a soddisfare le proprie esigenze sfruttando tutte le caratteristiche dei diversi tipi di possibili donatori e dei numerosi mezzi di raccolta a disposizione.

Trasformare un'attività estemporanea in un elemento strategico per sostenere l'attività e i progetti di una organizzazione di volontariato può non essere semplice per chi vi si accosti per la prima volta. È però diventata una necessità a cui non si può rinunciare se non si vuole, nella maggior parte dei casi, vedersi sopravanzati da altre organizzazioni di volontariato nella raccolta di fondi. È un compito che non è detto che fin dal primo momento debba raggiungere i massimi risultati possibili. Basta che si inizi a pensare in modo programmato non vedendo più nel fund raising uno strumento con cui fare fronte alle emergenze, ma come un mezzo per acquisire tempestivamente e con continuità i mezzi necessari non alla sopravvivenza, ma allo sviluppo dell'organizzazione stessa.

Dall'indagine svolta è risultata non solo l'opportunità di applicare la filosofia e le tecniche di tale disciplina, ma che in molti casi si stanno già applicando. Dalle organizzazioni analizzate, si evincono elementi interessanti di unione di volontà e creatività. Di fatto, la realtà rilevata presenta molte aree di ombra

e, nonostante si stia sviluppando la consapevolezza che l'adozione di questi strumenti possa costituire un vero e proprio vantaggio competitivo, non si può certo affermare che si tratti di strumenti codificati o che esistano modelli ufficialmente riconosciuti e adottati da diverse organizzazioni.

A conclusione di questo Quaderno, possiamo affermare che anche in Toscana il fund raising mostra enormi potenzialità e che potrà essere un ulteriore strumento per contribuire ad agevolare la partecipazione di quanti, anche in questa regione, al di là di ogni ideologia, non sono stanchi di credere ed operare per un mondo migliore.

---

**CESVOT**



---

## Bibliografia

1993 *Gli anziani come risorsa sociale nella prospettiva di riorganizzazione del welfare state*, Milano, Quaderni Regionali di Ricerca n. 11, Regione Lombardia.

1994 *Promozione di imprenditorialità nei servizi di interesse collettivo*, Roma, Rapporto di ricerca CNALA.

1997 *Convegno sulle politiche sociali*, Pisa, CERFE.

2004 *Welfare integrato e imprenditorialità*, Vicenza, Iniziativa Comunitaria Equal-Rif. IT-G-VEN-013, Fondazione CUOA.

2004 *Quaderni di agenzia*, Milano, Sostegno all'imprenditorialità sociale-Iniziativa Comunitaria Equal-Rif. IT-G-LOM-039, Agenzia di Cittadinanza.

2004 *La situazione sociale della Toscana. Terzo Rapporto Censis*, Pisa, Plus-Pisa University Press.

2004 *Evoluzione e sviluppo verso l'impresa sociale*, Firenze, Iniziativa Comunitaria Equal-Rif. IT-G-TOS-014, PRO S.I.T.

2006 *Donare al non profit*, in "Il Sole 24 Ore", 22 maggio.

BARTOLI, R.

2001 *Lega del filo d'oro: un esempio per lo sviluppo di un ente non profit*, in "Enti non Profit", n. 4, IPSOA.

BEMI, R.

1994 *L'attività sociale delle imprese*, Roma, Quaderni di Volontariato n. 9, Fondazione Italiana per il Volontariato.

2004 *Le opportunità "finanziarie e reali" per le Associazioni di Volontariato toscane*, Firenze, I Quaderni del Cesvot, n. 23.

BERTA, R.

2004 *Fund raising: la segmentazione del mercato*, Milano, in "Enti non profit", n. 12, IPSOA.

2006 *L'immagine: base del fund raising per un ente non profit*, Milano, in "Enti non profit", n. 5, IPSOA.

2006 *Dall'esigenza alla raccolta fondi: come passare dalla teoria alla pratica*, Milano, in "Enti non profit", n. 6, IPSOA.

CATALANO, M.

2004 *Le buone prassi di bilancio sociale nel Volontariato*, Firenze, I Quaderni del Cesvot, n. 21.

FIORENTINI, G.

1992 *Organizzazioni di volontariato e di volontariato*, Milano, Etas.

---

KOTLER, P.

1978 *Al servizio del pubblico*, Milano, Etas Libri.

KOTLER, P. – ROBERTO, E.L.

1991 *Marketing sociale*, Milano, Edizioni di Comunità.

LEMMETTI, S.

1994 *Economia e gestione delle organizzazioni di volontariato nell'ottica del marketing, tesi di laurea*, Università di Pisa, Dipartimento di Economia Aziendale.

2004 *Raccolta fondi per le Associazioni di Volontariato. Criteri ed opportunità*, Firenze, I Quaderni del Cesvot, n. 22.

MANFREDI, F.

1997 *Le sponsorizzazioni sociali*, Milano, Etas.

2003 *Le strategie collaborative delle aziende non profit*, in "Terzo Settore", Il Sole 24 Ore, n. 6.

MELANDRI, V.

2006 *Raccolta fondi: le cinque strategie possibili di un "mailing"*, in "Terzo Settore", Il Sole 24 Ore, n. 3.

MERLO, A.M.A. (a cura di)

2000 *Aziende non profit. Casi di gestione*, Milano, Egea.

MIROLA, F. – DI MARIA, L. (a cura di)

2003 *Atlante ragionato del Terzo Settore*, Milano, Camera di Commercio Milano.

NEMBRI, A.

2004 *Un pool per il sostegno a distanza*, Milano, in "Il Sole 24 Ore", 20 marzo.

PAPPALARDO, L.

1994 *ARCIpelago*, in "Quaderni occasionali", n. 4.

SALVINI, A. – CORDAZ D.

2006 *Le trasformazioni del volontariato in Toscana*, Firenze, I Quaderni del Cesvot, n. 27.

VOLTERRANI, A.

2006 *Raccontare il volontariato*, Firenze, I Quaderni del Cesvot, n. 29.

---

**CESVOT**



<b>INDICE</b>	109
<b>Premessa</b> .....	3
<b>Nota metodologica</b> .....	5
<b>Capitolo 1</b>	
La funzione di raccolta fondi .....	9
<b>Capitolo 2</b>	
Le buone prassi: una visione di sintesi .....	13
<b>Capitolo 3</b>	
Le buone prassi: schede analitiche .....	81
<b>Capitolo 4</b>	
Considerazioni conclusive .....	101
<b>Bibliografia</b> .....	105

---

**CESVOT**

---

*"I Quaderni" del Cesvot:*

- 1 Lo stato di attuazione del D.M. 21/11/91 e successive modifiche**  
*Relazione assemblea del seminario*
  - 2 Volontari e politiche sociali: la Legge regionale 72/97**  
*Atti del Convegno*
  - 3 Gli strumenti della programmazione nella raccolta del sangue e del plasma**  
*Cristiana Guccinelli, Regina Podestà*
  - 4 Terzo settore, Europa e nuova legislazione italiana sulle Onlus**  
*Cristiana Guccinelli, Regina Podestà*
  - 5 Privacy e volontariato**  
*Regina Podestà*
  - 6 La comunicazione per il volontariato**  
*Andrea Volterrani*
  - 7 Identità e bisogni del volontariato in Toscana**  
*Andrea Salvini*
  - 8 Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato**  
*Gisella Seghettini*
  - 9 La popolazione anziana: servizi e bisogni. La realtà aretina**  
*Roberto Barbieri, Marco La Mastra*
  - 10 Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato**  
*Stefano Raghianti*
  - 11 Oltre il disagio. Identità territoriale e condizione giovanile in Valdera**  
*Giovanni Bechelloni, Felicità Gabellieri*
  - 12 Dare credito all'economia sociale. Strumenti del credito per i soggetti non profit**  
*Atti del convegno*
-

- 13** **Volontariato e Beni Culturali**  
*Atti Conferenza Regionale*
- 14** **I centri di documentazione in area sociale, sanitaria e sociosanitaria: storia, identità, caratteristiche, prospettive di sviluppo**  
*Centro Nazionale del volontariato, Fondazione Istituto Andrea Devoto*
- 15** **L'uso responsabile del denaro. Le organizzazioni pubbliche e private nella promozione dell'economia civile in toscana**  
*Atti del convegno*
- 16** **Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato**  
*Stefano Ragghianti*
- 17** **Le Domande e i Dubbi delle Organizzazioni di Volontariato**  
*Stefano Ragghianti, Gisella Seghettini*
- 18** **Accessibilità dell'informazione. Abbattere le barriere fisiche e virtuali nelle biblioteche e nei centri di documentazione**  
*Francesca Giovagnoli*
- 19** **Servizi alla persona e volontariato nell'Europa sociale in costruzione**  
*Mauro Pellegrino*
- 20** **Le dichiarazioni fiscali degli Enti non Profit**  
*Stefano Ragghianti*
- 21** **Le buone prassi di bilancio sociale nel volontariato**  
*Maurizio Catalano*
- 22** **Raccolta fondi per le Associazioni di Volontariato. Criteri ed opportunità**  
*Sabrina Lemmetti*
- 23** **Le opportunità "finanziarie e reali" per le associazioni di volontariato toscane**  
*Riccardo Bemi*
- 24** **Il cittadino e l'Amministrazione di sostegno  
Un nuovo diritto per i malati di mente (e non solo)**  
*Gemma Brandi*
-

- 
- 25 Viaggio nella sostenibilità locale: concetti, metodi, progetti realizzati in Toscana**  
*Marina Marengo*
- 26 Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato**  
*Stefano Ragghianti*
- 27 Le trasformazioni del volontariato in Toscana**  
2° rapporto di indagine.  
*Andrea Salvini e Dania Cordaz*
- 28 La tutela dei minori: esperienza e ricerca**  
*Fondazione Il Forteto onlus - Nicola Casanova e Luigi Goffredi*
- 29 Raccontare il volontariato**  
*Andrea Volterrani*
- 30 Cose da ragazzi. Percorso innovativo di Peer Education**  
*Luca Napoli e Evelina Marallo*
- 31 L'arcobaleno della partecipazione**  
Immigrati e associazionismo in Toscana  
*Ettore Recchi*
- 32 Non ti scordar di te. Catalogo dei fondi documentari del volontariato toscano**  
*Barbara Anglani*
-

Finito di stampare nel mese di Gennaio 2007

Progetto grafico **EMMECI**, Pontedera  
Stampa La Grafica Pisana, Bientina