



22 i Quaderni

I Quaderni

Bimestrale

n. 22, ottobre 2004

reg. Tribunale di Firenze

n. 4885 del 28/01/1999

Direttore Responsabile

Cristiana Guccinelli

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

Pubblicazione Periodica del
Centro Servizi Volontariato Toscana

A cura di
Sabrina Lemmetti

LESCVET







Raccolta fondi per le
Associazioni di Volontariato.
Criteri ed opportunità.

A cura di:
Sabrina Lemmetti

ottobre 2004





PREMESSA

L'ampio riconoscimento e consenso che ha accompagnato la crescita quantitativa e qualitativa del Volontariato, non ha impedito di evidenziarne una debolezza dovuta al fatto di trovarsi attualmente ad affrontare una serie di sfide e sollecitazioni che provengono sia dal suo interno che dal suo esterno.

Dal punto di vista esterno, il trasferimento diretto, ad esempio, di risorse finanziarie verso il Terzo Settore – oltre che verso il sistema di welfare – è ormai sottoposto a definiti meccanismi di distribuzione e gestito mediante la progettazione e la verifica della qualità del lavoro svolto. In passato, bastava che le organizzazioni, in particolare di volontariato, si rivolgessero all'ente pubblico o alle fondazioni bancarie per ottenere i mezzi finanziari necessari a sostenere le proprie attività, senza aver bisogno, molto spesso, di dover relazionare sui progetti finanziati e i risultati conseguiti.

Oggi la situazione è cambiata; di conseguenza, l'accesso a fonti di finanziamento pubblico e privato è regolato sempre più non solo da specifiche normative, ma soprattutto dalla capacità di ogni singola organizzazione di adeguarsi alle nuove trasformazioni, affinando la propria capacità di programmare l'attività, formulare progetti, interagire con organismi nazionali ed internazionali, creare partenariati, realizzare reti con altre associazioni, sviluppare attività di coordinamento con soggetti intermedi.

La **raccolta fondi** costituisce, quindi, una delle più importanti funzioni per le organizzazioni di volontariato - nonché una delle più difficili da gestire, in ragione di una concorrenza in costante aumento - per consentirgli di acquisire quei fattori fondamentali (risorse umane, finanziarie e materiali) necessari per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo.

È negli anni Novanta che anche in Italia le organizzazioni non profit hanno cominciato sempre più ad utilizzare strategie di marketing per assicurarsi risorse sufficienti e continue per la loro crescita e stabilità, ma non come scoperta di qualcosa di nuovo, ma come presa di coscienza della necessità di svincolare "il percorso di ricerca fondi" da una dimensione puramente istintuale e spontaneista, che spesso vanifica anche la bontà intrinseca dei programmi messi in opera.

Indubbiamente, per una grande organizzazione di volontariato (da ora in poi organizzazione) svolgere azioni di raccolta fondi è sufficientemente facile, mentre per una piccola organizzazione può diventare subito un compito troppo impegnativo o destinato a dare scarsi risultati.

È un compito però a cui ci si potrà sempre meno sottrarre, quindi conviene iniziare ad utilizzare gli strumenti offerti dal marketing, ponendosi anche obiettivi minimali, ma mettendo il massimo entusiasmo in quello che si fa. È importante comprendere che anche un compito, come quello di reperire risorse, spesso ritenuto poco gradevole rispetto ad essere in contatto con l'utenza ha una sua validità per l'organizzazione e l'entusiasmo è essenziale per spingere altri ad aderire alla causa che si sta portando avanti, senza minimizzare i possibili ostacoli.

Questo quaderno si pone come un primo, anche se già completo, strumento di introduzione e di orientamento a questa tematica. In particolare, presenta in modo dettagliato i passaggi per la redazione di un piano di raccolta fondi fornendo anche indicazioni operative ed alcuni esempi legati al territorio regionale.

Nel capitolo conclusivo viene dato poi risalto alla questione attuale dell'etica collegata all'attività di fund raising.

Infine, è allegata una bibliografia utile per approfondimenti sul tema.



CESVOT







1. DEFINIZIONE DI RACCOLTA FONDI

La raccolta fondi è **“l’insieme delle attività di un soggetto collettivo volto a reperire le risorse finanziarie necessarie al raggiungimento degli scopi statutari”** (Volterrani A., 1999, Firenze).

Da questa definizione più generale, si può passare ad una più specifica che si focalizza sulla raccolta fondi da privati, comunemente chiamata in gergo **“fund raising”**: **“complesso di attività che l’organizzazione mette in atto per la creazione di rapporti di interesse fra chi chiede risorse economiche, umane e materiali in funzione dello scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle”** (Melandri V., 2000).

Si parla in questa definizione di **“creazione di rapporti di interesse”** ovvero di mutuo interesse, o per meglio dire di reciprocità: nella reciprocità due soggetti entrano in relazione e da essa entrambi devono ottenere un vantaggio. Questo vantaggio si modifica a seconda del soggetto con il quale ci rapportiamo e può essere anche di ordine psicologico, emotivo (come avviene con le persone fisiche), ed è sempre presente. Nulla è più inesatto del ritenere che questo scambio non sia presente. Avviene sempre una transazione fra due soggetti, anche se spesso in termini di scambio di valori. Ad esempio, offrire risorse finanziarie in cambio della gioia di donare (per la gratificazione che ne consegue) (Rosso H., 1996). Se una organizzazione non è pronta ad effettuare questi scambi, a presentare risposte adeguate alle aspettative, potrebbe rischiare di perdere un donatore acquisito.

Le organizzazioni che iniziano a cimentarsi con questa funzione, attraversano in generale tre stadi di evoluzione prima di giungere ad una efficace attività di raccolta fondi:

1. Si raccolgono fondi con la presunzione che ci dovrebbero essere persone disposte a sostenere i programmi che sono stati attivati, perché meritevoli di interesse. Quindi si crede che basta mostrare i programmi per ricevere sostegno, con la conseguenza che non si ottiene supporto molto spesso non per la bontà intrinseca dei programmi messi in opera, ma perché non vengono comprese e percepite come interessanti le iniziative proposte.
2. Si raccolgono fondi con la consapevolezza che una buona comunicazione può creare una platea di persone che vengono colpite emotivamente e che quindi sono disponibili a donare. Ci sono persone



che sono dedicate esclusivamente al reperimento di fondi, spesso in maniera distaccata dall'operato dell'organizzazione. Il rischio è che il fine giustifichi i mezzi.

3. Si raccolgono fondi con una buona comunicazione ma 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.

La maturazione richiesta dall'ultimo stadio di questa evoluzione, si raggiunge non con azioni estemporanee ma con azioni di lungo termine. Azioni cioè costanti, organizzate, coerenti dalle quali non ci si deve quindi aspettare subito risultati rilevanti, salvo casi eccezionali, quanto piuttosto la creazione di un flusso di entrate che, con il crescere di notorietà di una organizzazione, diverrà sempre maggiore e sarà in grado di contribuire in maniera adeguata agli obiettivi che ci si pone, evitando di fornire una immagine, mentre si chiedono fondi, di una realtà che cerca di proteggere la propria esistenza, più che i programmi che sono stati attivati.





CESVOT



2. DEFINIZIONE DI UN PIANO DI RACCOLTA FONDI

L'efficacia della raccolta fondi dipende dalla pianificazione e dal rigore dell'esecuzione: in realtà molto più dalla prima che non dalla seconda. Migliore è la pianificazione (con il maggior numero di informazioni acquisite), superiori saranno i risultati della raccolta fondi.

Una richiesta di donazione prematura solitamente conduce alle seguenti conseguenze: il donatore rifiuta di fare la donazione, oppure eroga una donazione simbolica che non si rivela né proporzionale alla sua capacità di donare né adeguata alle esigenze dell'organizzazione. Entrambi sono risultati indesiderati.

L'utilizzo di una buona pianificazione previene simili conseguenze e spiana la strada per la reazione più favorevole ad una sollecitazione di donazione.

La pianificazione, nella raccolta fondi, viene raccolta in un piano seppur abbia un andamento continuo nel tempo, circolare. Il piano risulta essenziale "frammentarlo", ad esempio, dandogli una cadenza annuale, per evitare che le azioni risultino scoordinate tra di loro o non dispongano delle necessarie risorse per essere portate avanti.

Il piano si compone di parti, alcune delle quali variano lentamente nel corso degli anni, esplicitate successivamente ed evidenziate graficamente dal cosiddetto "Ciclo del fund raising".





2.1 Creazione e condivisione della mission

La mission è un fattore molto importante in una organizzazione. Spesso a torto sottovalutata o enunciata in maniera teorica e non realistica, in quanto non ha un significato pratico immediato.

Definisce l'intento fondamentale di una organizzazione, ossia ciò che essa cerca di realizzare: scopo e ragione dinamica per cui qualunque organizzazione decide di nascere e svilupparsi.

Deve identificare tre aspetti:

- a. Chi dobbiamo/vogliamo servire o soddisfare;
- b. Cosa (quali bisogni, esigenze, domande...) dobbiamo/vogliamo soddisfare;
- c. Come (con quali modalità tecniche) dobbiamo/vogliamo soddisfare questi bisogni, queste esigenze, domande...

Deve essere fattibile (non impossibile, bisogna puntare in alto ma con realismo), che ispiri motivazione (soprattutto per i potenziali aderenti, deve spingere a mobilitarsi, in quanto dimostra che è "urgente o necessario fare qualcosa per...", deve incontrare il consenso/l'attenzione di una ampia fascia della popolazione), che sia distintiva (rispetto a quella di altre organizzazioni simili). In particolare, bisogna valorizzare le proprie specificità, in un'ottica anche comparativa. Devo rispondere al "perché proprio la mia organizzazione esiste". Nella misura in cui so rispondere a questo interrogativo, riesco poi anche a propormi all'esterno.

Deve risultare inoltre semplice, dal punto di vista comunicazionale, e persistente nel tempo.

2.2 Definizione del "Documento Buona Causa"

Il "Documento Buona Causa" è la raccolta, in un documento, di tutte le ragioni per cui un donatore è motivato a "coinvolgersi" in una organizzazione. Costituisce l'elemento scritto dell'identità di una organizzazione, che gli consente di comunicarsi all'esterno.

Forma la base per tutte le comunicazioni e risponde almeno alle seguenti domande:

- Qual è la storia dell'organizzazione (chi l'ha fondata, quali sono i risultati ottenuti)?

- Chi serve l'organizzazione (chi sono gli utenti)?
- Che bisogni serve l'organizzazione (quali sono i problemi, le sfide che affronta)?
- Come risolve le sfide che affronta (che tipo di programmi/ servizi offre, quali sono le caratteristiche peculiare del suo modo di servire)? Tutto questo espresso nella forma più concisa possibile, ma comunicazionalmente corretta, ricordando che la ridondanza indebolisce il significato e la credibilità del comunicatore.

2.3 Identificazione degli obiettivi a breve, medio e lungo termine

Gli obiettivi definiscono le variabili primarie che l'organizzazione enfatizza, come la varietà dei servizi offerti, la redditività, la notorietà, che intende raggiungere in un periodo temporale breve (ad esempio al termine della pianificazione stabilita), medio o lungo.

Ce ne possono essere molteplici, è opportuno quindi sceglierne un numero limitato (in quanto rappresentano le grandi linee da seguire) dando delle priorità, in particolare per quanto riguarda quelli a breve termine.

Non devono essere solo economici, né solo sociali ma di entrambe le nature e, logicamente, essere coerenti con lo statuto.

Devono inoltre essere misurabili (e quindi concreti e realistici) per orientare la gestione, e servire a posteriori per valutare i risultati (conseguentemente verificabili).

2.4 Identificazione delle necessità in termini economici

È necessario, all'interno di una pianificazione strategica, fissare un obiettivo annuale di contribuzioni ipotizzabile, coerentemente con gli obiettivi generali che l'organizzazione si è posta, in modo tale da misurare l'efficacia della raccolta al termine del periodo temporale scelto.

Per determinarlo si possono utilizzare metodi diversi:

1. Approccio incrementale

Si considerano i contributi ottenuti nell'anno precedente, si aumentano percentualmente per coprire l'inflazione sulla base dell'andamento economico complessivo.

2. Approccio in base ai bisogni



L'obiettivo si stabilisce facendo una stima delle necessità rilevate.

3. Approccio in funzione delle opportunità

Si fa una stima di quante risorse economiche siamo in grado di raccogliere da ciascuna tipologia di donatore potenziale (possibilmente analizzando il trend storico della raccolta). Sta poi all'organizzazione valutare se una donazione media sperata di x o di y Euro può essere o meno considerata realistica.

Questo approccio è il migliore, anche se è ravvisabile una difficoltà oggettiva nella quantificazione soprattutto per le organizzazioni che non hanno esperienza al riguardo.

Bisogna valutare attentamente quelle che sono le aspettative e la realtà, oltre a tener conto di quanto sarà necessario investire per perseguire il risultato sperato, con la considerazione che i costi saranno certi e i ricavi, in ogni caso, incerti.

Dopo aver valutato il fabbisogno economico all'interno dell'organizzazione, bisogna definire il fabbisogno per ogni singolo progetto, soprattutto per definire a che cosa dare priorità nel periodo di pianificazione ricordando che i fondi si raccolgono per progetti, non si raccolgono senza definirne una finalizzazione specifica o per coprire costi generali.

Infatti, sono i bisogni delle persone a muovere altre persone a donare, non i bisogni delle istituzioni.

2.5 Scelta dei "mercati" ai quali rivolgersi

Una organizzazione può rivolgersi a svariate fonti in cerca di un sostegno finanziario.

Ci sono quattro "mercati" di riferimento nella raccolta fondi: gli enti pubblici, le persone fisiche, le imprese, le fondazioni bancarie e/o civili.

In questo quaderno trattiamo essenzialmente di quello che è il cuore della raccolta fondi: i privati cittadini e le imprese. Inoltre faremo un breve accenno, trattando delle imprese, alle fondazioni civili.

2.5.1 I privati cittadini

In molte organizzazioni i contributi provenienti da privati cittadini

costituiscono una voce di notevole importanza e di dimensioni rilevanti.

Per contributi di privati cittadini si intendono: *risorse volontariamente conferite, senza corrispettivo, da sostenitori privati, attraverso le attività di fund raising.*

Per il fisco i privati possono sostenere le organizzazioni che sono Onlus mediante versamenti in denaro, che possono detrarre dal proprio reddito fino a 2.065,86 Euro (ex D.Lgs. 460/97).

2.5.1.1 La segmentazione

Quello che emerge da una analisi, seppur superficiale, è l'ampia opportunità di scelta che il potenziale donatore ha di fronte a sé nel momento in cui decide di donare. Ogni organizzazione può offrire elementi di notevole interesse per il potenziale donatore, sia perché più vicino al suo modello culturale e sociale di riferimento, sia perché più coerente con le sue aspettative, i suoi obiettivi, i suoi valori. Da qui, le difficoltà per le organizzazioni ad individuare donatori interessati, nel lungo periodo, a sostenerne le attività.

Ecco perché risulta rilevante porre attenzione ai meccanismi che sono alla base della donazione, per evitare una raccolta non indifferenziata, ma tesa a distinguere tra i "segmenti" (ovvero gruppi omogenei di potenziali donatori, ognuno dei quali può essere scelto come obiettivo da raggiungere attraverso una specifica strategia) di possibili donatori in base a criteri di opportunità.

Le risorse monetarie che le organizzazioni solitamente hanno a disposizione, nonché la disomogeneità dei bacini di riferimento, non consentono infatti l'avvio di azioni indifferenziate, ma impongono un'oculata scelta dei segmenti potenzialmente più redditizi, partendo dalla propria mission.

I criteri di attuazione più diffusi si basano su 3 parametri:

A• geografici

Si basa sul principio della variabilità dei bisogni del donatore in funzione del luogo di residenza. Pertanto i potenziali donatori vengono divisi in relazione alle differenti dimensioni geografiche: nazioni, regioni, province, città, quartieri, isolati e altro.

La propensione a donare da parte degli interlocutori di riferimento varia indubbiamente in funzione dell'ubicazione territoriale degli stessi; un bacino metropolitano risponde a stimoli e sollecitazioni difforni rispetto ad una popolazione rurale, ed all'interno delle medesime realtà cittadine si distinguono i piccoli centri da quelli a maggiore densità abitativa.

L'esperienza insegna che la maggiore urbanizzazione aumenta la donazione.

B• demografici

Una delle più diffuse basi di segmentazione soprattutto per la facilità di misura, data la stretta correlazione esistente fra le variabili che ad essa si riferiscono e i bisogni, le preferenze e i comportamenti dei potenziali donatori. Prevede che i potenziali donatori vengano suddivisi in differenti gruppi sulla base di variabili demografiche quali l'età (es. i giovani sono normalmente sollecitati da motivazioni che richiamano l'appartenenza ad un gruppo, gli adulti dal riconoscimento sociale, dalla necessità di fare del bene), il sesso (es. le donne sono sollecitate dall'emotività, gli uomini dalla razionalità del messaggio), la dimensione del nucleo familiare, l'occupazione, il livello di istruzione, la religione, la razza e la nazionalità.

È evidente la rilevanza di tale criterio, a causa del diverso impatto che una stessa richiesta di erogazioni determina in interlocutori distinti con culture e sensibilità disomogenee.

Riportiamo di seguito i principali risultati delle ricerche che in questi ultimi anni hanno cercato di studiare il fenomeno delle donazioni con particolare attenzione ai criteri di segmentazione suddetti, cercando di individuare la figura del "donatore medio".

Consodata – Monitoraggio delle donazioni e sponsorizzazioni nel mondo, 2004

Dalla ricerca è emerso che il donatore per antonomasia ha:

- cultura medio-bassa o elevata (laurea) a seconda delle cause sostenute,
- età superiore ai 50 anni (nel 45,2% dei casi), seguito dalle persone con età tra i 31 e i 50 anni (44,3%).

Summit della Solidarietà - Istituto di Ricerca Sociale – Il futuro delle donazioni finanziarie in Italia da parte delle famiglie, 2003

La ricerca ha rilevato che l'identikit socio anagrafico del donatore abituale, e che effettua donazioni di maggiore consistenza, è dato da una persona di:

- sesso femminile,
- elevato livello di istruzione,
- età elevata,
- reddito elevato.

Censis - La situazione sociale della Toscana, 2002

Nel secondo rapporto Censis sulla situazione sociale della Toscana, sono evidenziati i comportamenti messi in atto almeno una volta negli ultimi 24 mesi dai toscani. Analizzando quelli di interesse per la presente trattazione, abbiamo:

	Nessuno/ elementare	Titolo di studio			Provincia											TOTALE
		Licenza media inferiore	Diploma scuola media superiore	Laurea	AR	FI	GR	LI	LU	MS	PI	PT	PO	SI		
Versato soldi a organizzazioni di volontariato	58,6	60,9	59,9	69,4	63,7	66	50,5	55	55,5	57	62,1	57,5	66,7	60,7	60,7	
Partecipato a progetti di adozione a distanza	9,8	19,3	21,2	35,1	16,3	23	12,9	18,6	20	11	24,8	17,7	17,7	11,2	18,9	

ISPO - Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione - Credere nella solidarietà: il termometro della fiducia, 2001

Dalla ricerca è emerso che l'identikit socio anagrafico del donatore tipo è dato da una persona di:

- sesso femminile (26% contro il 22% del sesso maschile),
- elevato livello di istruzione (il 42% dei laureati ha effettuato donazioni),
- età compresa tra i 50 e i 59 anni (33%, mentre il 28% si colloca tra i 30 e i 49 anni),
- zona di residenza Nord Est (per il 33%).

Volontari nel mondo – FOCSIV – Barometro della solidarietà internazionale degli italiani, 2001

Il Barometro della solidarietà è una indagine molto interessante, che consente di conoscere che cosa pensano gli italiani in materia di solidarietà internazionale e di diverse altre tematiche strettamente legate ad essa. Viene proposto con cadenza biennale e ad oggi sono state presentate due edizioni: quella del 1999 e quella del 2001.

Se guardiamo all'impegno individuale delle persone, rispetto allo stato d'animo, abbiamo:

Tab. 1 - Che cosa sarebbe disposto a fare per aiutare i Paesi più poveri?	Indagine 2001 %	Indagine 1999 %	Differenza %
Partecipare ad iniziative di solidarietà, come raccolta di offerte, alimenti, medicine, ecc.	48.0	48.3	- 0.3
Sostenere un bambino, versando dei soldi per la sua educazione e salute	34.2	33.2	+1.0
Dare soldi ad un'associazione di volontariato internazionale e di aiuto umanitario	23.2	20.7	+2.5
Firmare una petizione per fare pressione sul Governo, in materia di aiuto allo sviluppo dei Paesi poveri	14.9	15.5	- 0.6
Impegnare parte del proprio tempo per un'associazione di volontariato internazionale	12.7	15.2	- 2.5
Informarsi di più sulla situazione dei Paesi più poveri	14.1	10.1	+4.0
Andare all'estero a visitare una missione o un progetto di un'associazione umanitaria	5.1	8.2	- 3.1
Partire come volontario per un periodo di servizio in uno dei Paesi più poveri	6.4	11.6	- 5.2
Non so, nessuna di queste	16.0	14.2	+1.8

Questi risultati si basano sui dati medi della popolazione nazionale. Molto più interessante però è analizzare quanto questo quadro è destinato a modificarsi se si prendono in considerazione i diversi gruppi sociali di cui si compone la popolazione italiana, verificando l'incidenza – sugli argomenti trattati – delle principali variabili strutturali e culturali che attraversano l'insieme della popolazione.

Tab. 1a - Che cosa sarebbe disposto a fare per aiutare i Paesi più poveri?	SESSO		ETA		ISTRUZIONE			AREA GEOGRAFICA			COMUNE				
	TOT	M	F	15-34	35-54	OLTRE 54	SUP	MEDIA	INFER	NORD OVEST	NORD EST	CEN	SUD	CAPOL	NON CAPOL
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Partecipare ad iniziative di solidarietà, come raccolta offerte, alimenti, medicine, ecc.	48,0	46,1	49,8	51,3	51,4	41,7	52,3	47,0	42,4	47,9	54,7	45,5	45,9	54,2	44,8
Sostenere un bambino, versando dei soldi per la sua educazione e salute	34,2	29,6	38,5	35,5	39,1	26,4	43,0	33,5	20,2	36,9	36,3	31,4	32,4	34,4	34,1
Dare soldi a un'associazione di volontariato internazionale e di aiuto umanitario	23,2	23,3	23,0	25,0	21,2	25,4	25,6	22,8	19,6	29,0	20,4	19,9	22,1	21,4	24,1
Firmare una petizione per fare pressione sul Governo in materia di aiuto allo sviluppo dei Paesi poveri	14,9	18,2	11,8	16,9	16,6	11,5	17,3	14,3	11,6	15,5	14,3	13,6	15,4	17,3	13,6
Impegnare parte del proprio tempo per un'associazione di volontariato internazionale	12,7	12,2	13,1	17,1	14,2	8,6	15,6	13,6	6,3	12,3	16,0	11,8	11,6	11,6	13,2
Informarsi di più sulla situazione dei Paesi poveri	14,1	14,8	13,3	17,4	14,8	11,6	14,3	14,3	9,5	13,9	17,5	19,3	9,4	15,6	13,2
Andare all'estero a visitare una missione o un progetto di un'associazione umanitaria.	5,1	5,1	5,1	10,4	5,0	3,3	6,2	6,3	1,6	6,0	5,5	5,1	4,3	4,9	5,3
Partire come volontario per un periodo di servizio in uno dei Paesi più poveri	6,4	6,5	6,4	11,7	7,8	2,3	7,7	7,9	2,2	5,0	8,0	4,6	7,7	5,8	6,8
Non so, nessuna di queste	16,0	16,5	15,5	10,1	11,7	24,8	9,2	15,4	28,5	16,6	11,2	21,2	15,3	10,7	18,8

Tab. 1b - Che cosa sarebbe disposto a fare per aiutare i Paesi più poveri?	Orientamento politico					Livello di religiosità				
	TOT	Sinistra/Centro-sinistra	Centro-destra	Non voterebbero	Non indicato	Basso	Medio basso	Medio	Alto	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Partecipare ad iniziative di solidarietà, come raccolta offerte, alimenti, medicine, ecc.	48.0	49.3	49.9	51.3	42.6	42.8	45.1	46.5	53.2	51.5
Sostenere un bambino, versando dei soldi per la sua educazione e salute	34.2	37.1	39.3	34.7	30.2	29.9	30.8	37.1	36.1	37.8
Dare soldi ad un'associazione di volontariato internazionale e di aiuto umanitario	23.2	25.2	25.8	26.2	14.9	19.3	19.2	27.6	22.0	28.0
Firmare una petizione per fare pressione sul Governo in materia di aiuto allo sviluppo dei Paesi poveri	14.9	18.3	12.1	14.9	7.9	12.8	18.8	11.5	11.7	13.2
Impegnare parte del proprio tempo per un'associazione di volontariato internazionale	12.7	13.2	8.1	12.3	16.6	11.5	11.5	8.2	14.9	15.0
Informarsi di più sulla situazione dei Paesi più poveri	14.1	17.5	7.6	11.3	14.0	15.4	16.1	13.9	14.1	11.1
Andare all'estero a visitare una missione o un progetto di un'associazione umanitaria	5.1	5.2	3.1	5.5	4.9	4.7	4.8	3.9	6.0	6.0
Partire come volontario per un periodo di servizio in uno dei Paesi più poveri	6.4	6.3	3.1	6.8	8.2	5.8	6.3	4.4	6.1	8.1

Ref - Cnel - La società civile in Italia, 1998

Secondo la ricerca l'identikit di massima del donatore italiano è il seguente, persona:

- di sesso femminile,
- con età centrale (35 - 54 anni),
- con stato civile coniugato/a,
- con presenza di figli,
- con condizione professionale / occupazionale buona,
- di livello di reddito familiare alto.

Come si nota, i risultati delle diverse ricerche sono sufficientemente coincidenti.

In particolare, è da evidenziare:

- l'elevata istruzione del donatore medio che comporta l'effettuazione di una maggior quantità di donazioni ripartite su un elevato numero di organizzazioni (esiste infatti maggior spirito critico);
- il senso religioso o l'obbligo morale, se alto, compensa il basso reddito come fattore incentivante la donazione;
- l'aumento della donazione con l'età potrebbe essere legato al fatto che il reddito cresce con il passare degli anni;
- un rapporto di coppia più forte è di stimolo anche ad una maggiore donazione.

C • *psicografici*

Gli elementi geografici e demografici sono a loro volta influenzati da motivazioni psicologiche (psicografiche) che rendono le distinzioni meno nette di come si potrebbe pensare ed auspicare.

Si basano sugli stili di vita delle persone, sulla valutazione delle attività, degli interessi e delle opinioni.

La segmentazione dei potenziali donatori, deve quindi prendere come riferimento anche gli aspetti motivazionali che guidano i processi decisionali degli individui, in armonia con l'evoluzione della società e l'emergere di nuovi valori.

Queste informazioni si acquistano sul campo, con l'esperienza.

Innanzitutto è utile identificare i criteri che possono orientare un potenziale donatore a scegliere una organizzazione piuttosto che un'altra.

1. Un primo criterio concerne le *motivazioni* della donazione

Le principali motivazioni a donare si ricavano dalle ricerche condotte a livello nazionale e internazionale. Ne riportiamo alcune a titolo di esempio.

Doxa – Imprese, consumatori e solidarietà. Lo scenario, le tendenze, 2003

Dalla ricerca si è evidenziato che gli italiani che hanno effettuato almeno una donazione nel corso degli ultimi 12 mesi sono circa il 40%.

Esiste, inoltre, un forte legame tra la propensione al dono e la pratica di attività a sfondo sociale: la percentuale dei donatori sale al 63% tra chi pratica attività di volontariato e il 60% tra chi è attivo nell'associazionismo religioso.

Summit della Solidarietà - Istituto di Ricerca Sociale – Il futuro delle donazioni finanziarie in Italia da parte delle famiglie, 2003

Dalla ricerca si è evidenziato che:

- le donazioni sono in genere di piccolo (se non piccolissimo) importo e coprono una frazione particolarmente ridotta del reddito annuo. Ciò induce a ritenere che l'effetto reddito (cioè quello che tende a far aumentare le donazioni a fronte di maggiore reddito disponibile derivante da un eventuale vantaggio fiscale in termini di deducibilità delle donazioni) dovrebbe essere molto contenuto anche in futuro: i donatori persone fisiche non sono quindi estremamente influenzati dalle agevolazioni fiscali;
- esiste un rapporto di complementarità tra le donazioni di tempo e le donazioni di denaro: l'importo dei contributi monetari cresce se l'individuo contemporaneamente "dona" parte del suo tempo in attività di volontariato;
- esiste un rapporto di complementarità tra l'uso dei servizi offerti dall'organizzazione e le donazioni, in quanto queste ultime si presentano quale "corrispettivo" per le prestazioni fornite, molto spesso, gratuitamente.

Summit della Solidarietà - Istituto di Ricerca Sociale – Quanto vale il non profit italiano?, 2002

In particolare si evidenzia che:

- le motivazioni all'origine delle donazioni mostrano un pubblico che dona principalmente perché condivide i valori e sostiene le azioni (90%): più basse sono le percentuali di chi dona per imbarazzo o per sentirsi generoso;
- gli incentivi fiscali sono poco noti e poco usati: sono conosciuti dal

53% degli intervistati ma solo il 20% dei donatori li utilizza realmente. In media le donazioni effettuate da chi li conosce e li usa sono di 212 €, contro i 92 € di coloro che non li utilizzano: una differenza molto maggiore del vantaggio fiscale offerto;

- il 39% degli intervistati ha dichiarato che donerebbe di più se fossero previsti maggiori incentivi fiscali, ma alla luce dei precedenti risultati non sembra prioritario prevederne altri;
- nonostante l'apparente vincolo della capacità reddituale, si è rilevata una forte disponibilità all'aumento delle donazioni a fronte di una maggiore trasparenza del settore (per una conseguente fiducia nell'organizzazione);
- posti di fronte allo scenario ipotetico di un rischio di chiusura del settore, l'85% dei rispondenti è disposto a pagare di più. In media, le persone che già donano sarebbero disponibili a pagare oltre il doppio di quanto già donano. Ad essi si aggiungerebbero inoltre nuovi donatori.

Philanthropy Centro Studi – L'identità del donatore, 2002

Dalla ricerca condotta è emerso che l'identità del donatore si caratterizza attraverso sei fattori connessi tra di loro:

1) La partecipazione comunitaria

Il primo fattore che conduce una persona a donare è il fatto stesso di essere attiva all'interno di un contesto comunitario. Per senso della comunità, per fare qualcosa in favore della propria gente. Ad esempio: la famiglia, il lavoro e il volontariato.

2) Le forti motivazioni personali

Ad esempio: la religione, il senso di colpa e la politica.

3) Un modello da seguire

Esperienze infantili dove un genitore o un altro adulto considerato come modello abbia insegnato l'importanza della donazione a parole o con la testimonianza.

4) L'interazione con una figura carismatica

L'interazione con una persona (o organizzazione) carismatica, in età adulta, che introduca il futuro donatore sulla strada giusta per comprendere le responsabilità morali e istituzionali che discendono dalla donazione.

5) Soddisfazione personale

La donazione dà soddisfazione di per se stessa e spinge a compiere ulteriori donazioni.

6) Disponibilità economiche

CEMIT DIRECT MEDIA – Rappresentazione delle donazioni da parte dei donatori, 1990

La tabella seguente riporta i principali fattori che spingono a donare secondo le rappresentazioni dei donatori, espressi in %.

<i>Fattori che spingono a donare</i>	<i>soggetti %</i>
Interesse per una causa specifica (ecologia ricerca medica, servizi religiosi, ecc)	40,6
Convinzione che i fondi verranno utilizzati al meglio	10,6
Conoscenza di persone interne alla organizzazione	7,1
Sensazione che il problema sia grave e urgente	19,9
Materiale relativo alla richiesta (lettera, campagna pubblicitaria, spot) particolarmente convincente	15,4
A seguito di una visita personale	6,4
Abitudine familiare o personale	3,9
Possibilità di sgravio fiscale	0,3

La tabella precedente, nonostante si riferisca ad oltre un decennio fa, risulta di estremo interesse in quanto riassume le motivazioni più comuni:

- interesse per una causa specifica, che rappresenta, confermato nella tabella, la motivazione emotiva più importante. La persona aderisce alla causa che incide sulla malattia, calamità, esperienza perché è collegata direttamente con il problema o per paura di essere nella condizione di disagio, di malattia ecc., oggetto della organizzazione. Quindi, anche come forma di ringraziamento per l'opera svolta e per condivisione delle azioni poste in essere per raggiungere obiettivi comuni;

- sensazione che il problema sia grave (ossia abbia una rilevanza di effetti), diffuso (ossia, il numero dei soggetti interessati sia elevato), rimediabile (ossia, ci sia una effettiva capacità di risolverlo con facilità);

- materiale particolarmente convincente (si dà risalto alla notorietà dell'organizzazione, ma anche all'immagine che si riesce a creare);

- convinzione che i fondi vengano utilizzati da organizzazioni

affidabili, che possono avere un rapporto diretto con i donatori (punto di forza per le piccole organizzazioni, in ragione soprattutto del fatto che l'importanza di questa variabile sta aumentando sempre di più);

- conoscenza di persone interne, o esterne, all'organizzazione perché ne garantiscono l'affidabilità (si dona per la fiducia che si viene a creare fra chi chiede e chi risponde, per le relazioni che si sono create fra le persone) o in quanto autorevoli. A volte anche per evitare il fastidio di sollecitazioni da parte del richiedente;

- ma anche per abitudine o consuetudine a donare; desiderio di autostima; desiderio di riconoscimento di uno status sociale; per altruismo o sensibilità verso persone più deboli.

2. Un secondo criterio che può orientare la donazione riguarda le *caratteristiche dell'ente prescelto*, nei differenti settori di intervento.

Le organizzazioni, infatti, possono prevedere diverse forme di intervento, pur operando nello stesso settore: dalle attività di studio e ricerca alle attività di intervento diretto; dalle attività di finanziamento di altre organizzazioni alle attività di sensibilizzazione e prevenzione. E facile, quindi, trovare donatori che prediligono organizzazioni che operano in maniera diretta sui beneficiari finali e donatori che invece sono maggiormente orientati a finalità di ordine superiore, quali lo studio e la ricerca.

3. Un terzo criterio è rappresentato dal *tipo di enti a cui si può effettuare la donazione*.

Anche in base a questo parametro ci si trova di fronte ad un'ampia eterogeneità di interventi e a campi d'azione estremamente diversificati: accanto ai tradizionali settori di intervento - attività socio-sanitaria ed assistenziale, formazione, ricerca, beneficenza - stanno emergendo nuovi ambiti di azione: tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e storico, attività di promozione culturale, cooperazione e solidarietà internazionale. Inoltre, il settore presenta straordinarie differenze in termini dimensionali: accanto a realtà poco patrimonializzate, piccole organizzazioni di volontariato con pochi addetti, vi sono enti che hanno un patrimonio elevato e che si avvalgono di molti dipendenti; infine, dal punto di vista giuridico: associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato, fondazioni, cooperative sociali di tipo A

o B, enti morali, comitati, consorzi.

Vediamo quindi, sempre avvalendoci delle ricerche a nostra disposizione, chi usufruisce maggiormente di donazioni in Italia.

Consodata – Ricerca sugli stili di vita delle famiglie italiane, 2004

Le elaborazioni condotte sulla banca dati LifeStyle, che raccoglie nel rispetto della privacy le informazioni sugli stili di vita delle famiglie italiane, indicano che:

- circa 1 milione degli 1,6 milioni di famiglie osservate effettua una o più donazioni di piccolo o grande importo per una qualsiasi causa;
- per numerosità degli atti di donazione, sono risultate principali le cause per la ricerca medico-scientifica (29,6% degli atti di donazione), seguite da quelle per l'infanzia (17,7%), umanitarie (17%), sociali-nazionali (11,8%), per i diritti umani (6,1%), gli animali (5,8%), l'ambiente e la natura (3,8%). Ad altre cause va il restante 8,2%.

I giovani condividono la propensione a donare per la ricerca medico-scientifica (28,3% delle donazioni da essi effettuate), ma mostrano un'attenzione superiore alla media per le cause animaliste (8,5%, contro il 5,8% di tutti) e meno per quelle umanitarie (15,4% contro il 17% di tutti). Gli over 50 (in media sulla ricerca medico-scientifica, con il 29,6% delle donazioni da essi fatte) sono relativamente più attenti alle cause umanitarie e sociali-nazionali (18% e 12,7%, rispettivamente il contro il 17% e l'11,7% di tutti), e poco per quelle animaliste. Chi ha tra 31 e 50 anni conferma ancora l'interesse prevalente per la ricerca medico-scientifica (29,6% delle donazioni da essi effettuate), con un po' più di sensibilità alle cause per l'infanzia (18,8% contro il 17,7% di tutti).

Anche scolarità e numerosità del nucleo familiare influiscono sulla scelta delle cause.

Chi ha la licenza media dona ancora più volentieri per la ricerca medico-scientifica (31,7% delle donazioni di essi fatte contro il 29,6% di tutti) piuttosto che per l'ambiente (2,9% contro il 3,8 di tutti), e cede di poco sul fronte delle cause umanitarie (15,4% delle donazioni da essi effettuate, contro il 17% di tutti). Viceversa, chi ha la laurea, pur confermando il primato alla ricerca-medico scientifica, lo fa in tono inaspettatamente minore (26,6% delle donazioni da essi effettuate), mentre conferma l'effetto dell'istruzione sul fronte delle cause umanitarie (19,2%), per i diritti umani (7,3%) e l'ambiente (4,8%).

Nelle famiglie ristrette (sino a 2 membri) la ricerca medico-scientifica è ancora la più importante causa sostenuta, ma in misura di poco inferiore alla media (27,9 % delle donazioni da esse effettuate); sopra la media è invece l'attenzione alle cause animaliste (ben il 7,1% delle donazioni da essi effettuate). Nelle famiglie più numerose (5 e più membri), per le cause della ricerca scientifica si allinea alla media complessiva, ma si nota anche una sensibilità superiore alla media per le cause a favore dell'infanzia (18,7% contro il 16,7% di tutti).

Fondazione Agnelli - Donare seriamente. Sistemi tributari ed erogazioni liberali al settore non profit, 2003

In Italia meno del 5% delle entrate complessive pare essere attribuibile ad erogazioni liberali da parte di imprese e soggetti privati.

In particolare, emerge che le erogazioni liberali dei privati raggiungono la quota del:

- 7% delle entrate nel settore della cultura e delle attività ricreative, nel settore dei servizi sociali ed in quello della cooperazione internazionale;
- 14% in campo ambientale;
- 2% in ambito sanitario;
- 1% nel campo dell'istruzione e della ricerca scientifica.

Summit della Solidarietà - Istituto di Ricerca Sociale - Quanto vale il non profit italiano?, 2002

La ricerca ha stimato un flusso annuale di donazioni superiore a due miliardi di Euro nel 2000 e che nel 2001 le donazioni rappresentavano solo il 3,3% delle entrate complessive del Terzo Settore.

In particolare evidenzia inoltre che:

- i donatori risultano essere pari al 65% dei rispondenti, corrispondenti a 31 milioni di italiani;
- quasi il 54% dei donatori non ricorda il settore e le attività sostenute, a riprova del carattere di discontinuità delle donazioni;
- donazioni per settore: 53,7% non ricorda; cooperazione, solidarietà internazionale 23,1%; educazione e ricerca 7,9%; sanità 7,3%; servizi sociali 5%; altri settori 2,9%.

ISPO - Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione - Credere nella solidarietà: il termometro della fiducia, 2001

Le organizzazioni per la ricerca sul cancro sono le principali destinatarie

dei contributi effettuati nel corso dell'ultimo anno (33%). Al secondo posto, con un 19%, ci sono le organizzazioni per l'aiuto ai bambini e le organizzazioni aderenti al progetto Telethon. Mentre solo il 4% del campione ha effettuato una donazione a favore di una organizzazioni per la difesa dei diritti umani.

Volontari nel mondo – FOCSIV – Barometro della solidarietà internazionale degli italiani, 2001

Analizzando la visione delle urgenze che il mondo ha di fronte a sé, abbiamo:

Tab. 1 - Le più grandi urgenze mondiali	Indagine	Indagine	Differenza
	2001 %	1999 %	%
La pace nel mondo	51.4	50.7	+ 0.7
Il terrorismo internazionale	51.1	14.0	+ 37.1
La fame nel mondo	47.0	53.7	- 6.7
La disoccupazione	38.2	58.6	- 20.4
La violenza e lo sfruttamento dei bambini nel mondo	27.9	33.6	- 5.7
La tutela dell'ambiente	13.2	19.8	- 6.6
Lo sviluppo dei Paesi più poveri	13.0	15.3	- 2.3
Le cattive condizioni sanitarie (e le malattie) nel mondo	12.0	17.7	- 5.7
La difesa dei diritti umani	7.8	12.1	- 4.3
La crescita incontrollata della popolazione mondiale	4.1	5.4	- 1.3
La protezione contro le grandi catastrofi naturali	3.1	6.3	- 3.2
La disponibilità di energia e di materie prime	2.5	2.6	- 0.1
Il razzismo e la xenofobia	6.6	*	
L'analfabetismo	5.7	*	

* Items non rilevati nell'indagine del 1999

È evidente come le persone si concentrino sui problemi più immediati a scapito di altri (vedi evento "11 settembre 2001").

Al di là dei fattori "congiunturali", resta il fatto che l'opinione pubblica italiana 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.).

Se guardiamo alle risposte degli intervistati raggruppandoli per gruppi omogenei, abbiamo:



30



Tab. 1b	Orientamento politico				Grado di religiosità				
	Sinistra/Centro-sinistra	Centro	Destra/centro destra	Non voterebbero	Non indicato	Basso	Medio basso	Medio	Alto
TOT	%	%	%	%	%	%	%	%	%
La disoccupazione	33.4	45.6	41.4	44.6	36.6	37.3	41.6	40.4	36.5
La fame nel mondo	47.0	49.5	43.8	42.4	50.3	47.4	44.0	48.5	47.0
La pace nel mondo	51.4	55.3	49.5	58.3	52.2	45.5	50.3	52.8	59.5
Il terrorismo internazionale	51.1	57.1	57.0	44.7	46.9	51.2	57.8	50.5	48.8
La tutela dell'ambiente	13.2	9.2	11.0	11.5	13.6	15.3	11.3	13.0	11.7
Le cattive condizioni sanitarie (e le ma-lattie) nel mondo	12.0	8.1	12.0	14.0	13.5	12.3	10.2	11.9	12.6
La crescita incontrollata della popolazione mondiale	4.1	6.0	4.1	1.7	4.7	5.1	4.0	2.7	3.2
La protezione contro le catastrofi naturali	3.1	4.3	4.0	3.6	3.0	2.9	4.6	2.8	3.1
La disponibilità di energia, materie prime	2.5	2.6	2.9	2.7	2.2	3.0	2.8	2.6	1.6
La violenza e lo sfruttamento dei bambini nel mondo	27.9	26.8	20.1	27.0	29.2	29.6	27.9	24.5	28.8
La difesa dei diritti umani	7.8	9.7	3.6	7.3	6.4	7.9	5.9	9.6	7.3
Lo sviluppo dei Paesi più poveri	13.0	13.0	12.1	13.9	12.5	12.8	9.6	13.2	15.4
Nessuno	0.3	0.1	0.7	0.4	0.4	0.3	-	0.2	0.4
Non so, non risponde									

L'11 settembre 2001, e ciò che ne è seguito, sembra aver sensibilmente condizionato anche la propensione della popolazione a fare delle donazioni per una causa di solidarietà

Tab. 2 - Causa a cui ha destinato la Sua offerta	Indagine 2001	Indagine 1999	Differenza
La ricerca medica, l'aiuto ai malati	45.6	37.0	+8.6
La povertà in Italia	24.9	17.1	+7.8
La lotta contro la fame nel mondo e l'aiuto ai Paesi più poveri	31.5	18.1	+13.4
Gli aiuti umanitari d'emergenza	16.0	27.1	-11.1
I diritti dell'uomo	1.1	2.3	-1.2
Le calamità naturali in Italia	3.0	7.6	-4.6
Le calamità naturali in altri Paesi del mondo	2.8	5.6	-2.8
Le vittime della guerra della guerra e del terrorismo nel mondo	2.5	34.9	-32.4
Altre cause	2.6	1.8	+0.8
Non indicano	3.0	2.2	+0.8

Lo scarso appeal nel tempo di alcune cause di solidarietà (come i diritti umani) indicano la maggior propensione della popolazione ad attivarsi verso situazioni concrete piuttosto che per motivi pur socialmente plausibili ma ritenuti troppo astratti.

Tab.2a	SESSO			ETÀ			ISTRUZIONE			AREA GEOGRAFICA				COMUNE	
	TOT	M	F	15-34	35-54	OLTRE 54	SUP	MEDIA	INFER	NORD OVES	NORD EST	CEN	SUD	CAPOL	NON CAPOL
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
La ricerca medica, l'aiuto ai malati	45.6	49.3	42.8	37.4	48.3	43.6	50.0	46.0	35.2	48.2	48.7	49.6	37.2	49.6	43.4
La povertà in Italia	24.9	21.3	27.4	24.7	21.4	29.9	23.6	23.9	29.3	20.5	18.0	23.9	36.1	25.2	24.7
La lotta contro la fame nel mondo e l'aiuto ai Paesi più poveri	31.5	32.7	30.7	25.7	31.4	33.1	28.6	32.9	35.7	37.0	37.8	29.1	21.7	23.6	35.8
Gli aiuti umanitari d'emergenza	16.0	12.5	18.4	18.8	14.3	17.7	17.0	14.1	16.7	17.2	11.9	17.0	17.3	9.7	19.3
I diritti dell'uomo	1.1	0.9	1.3	1.8	1.6	0.3	1.9	0.7	-	1.8	0.5	1.9	0.3	1.4	0.9
Le calamità naturali in Italia	3.0	3.6	2.6	6.8	2.8	2.4	3.4	3.2	1.9	5.9	0.3	2.2	2.6	3.1	3.0
Le calamità naturali in altri Paesi del mondo	2.8	3.1	2.7	1.0	2.6	3.7	2.4	2.6	4.2	5.1	1.6	-	3.2	3.1	2.7
Le vittime della guerra e del terrorismo nel mondo	2.5	2.0	2.8	3.3	2.1	2.8	2.9	2.5	1.5	3.6	1.6	2.6	1.9	2.8	2.3
Altre cause	2.6	2.8	2.5	1.6	2.5	3.1	3.0	2.1	2.6	3.9	1.4	2.8	2.1	4.3	1.7
Non indicano	3.0	2.2	3.5	1.9	2.1	4.6	2.4	2.3	5.4	2.3	2.9	2.1	4.3	4.7	2.1

	Orientamento politico					Grado di religiosità				
	TOT	Sinistra/Centro-sinistra	Centro	Destra/centro-destra	Non voterebbero	Non indicano	Basso	Medio basso	Medio	Alto
		%	%	%	%	%	%	%	%	%
La ricerca medica, l'aiuto ai malati	45.6	51.6	40.3	39.8	47.1	48.0	46.9	51.6	46.0	42.0
La povertà in Italia	24.9	23.8	26.0	29.5	20.9	21.6	19.5	28.9	20.3	30.5
La lotta contro la fame nel mondo e l'aiuto ai Paesi più poveri	31.5	27.8	53.3	34.5	30.0	25.3	26.1	20.7	25.4	43.4
Gli aiuti umanitari d'emergenza	16.0	14.5	14.4	17.6	12.8	17.8	14.9	14.5	18.5	15.8
I diritti dell'uomo	1.1	1.7	-	1.0	-	1.2	1.7	-	2.4	0.3
Le calamità naturali in Italia	3.0	3.6	0.7	4.8	0.7	1.1	2.6	1.0	4.3	3.1
Le calamità naturali in altri Paesi del mondo	2.8	1.6	5.8	4.6	1.2	1.0	2.8	1.5	2.8	3.4
Le vittime della guerra e del terrorismo nel mondo	2.5	2.5	2.1	3.2	3.0	0.8	3.6	0.6	3.0	2.0
Altre cause	2.6	1.5	2.3	3.0	3.9	2.8	2.5	2.1	3.6	2.3
Non indicano	3.0	4.8	-	1.4	2.9	4.0	1.4	3.0	2.4	4.6

È fondamentale, quindi, suddividere il “mercato” potenziale dei donatori in gruppi il più possibile omogenei tra di loro e successivamente sviluppare programmi adeguati per i singoli segmenti. Questo permette normalmente di avere risultati soddisfacenti ed evitare sprechi di risorse in aree potenzialmente poco interessanti. È di estrema utilità definire segmenti che abbiano una omogenea sensibilità nei confronti della campagna di fund raising per stimolarli attraverso azioni appropriate (fiscali, etiche, sociali, di immagine).

Il sistema di segmentazione deve sottostare però anche ad un continuo processo di confronto tra il potenziale di raccolta dei bacini individuati e le condizioni operative caratterizzanti l'operazione. Ciò per evitare che le organizzazioni possano intraprendere iniziative sproporzionate alle specifiche capacità, con esiti economici rilevanti, non avendo valutato bene la propria capacità organizzativa.

Occorre, quindi, valutare attentamente se le risorse disponibili sono in grado di seguire tutti i segmenti scelti senza che questo vada a discapito di altre attività.

Il *Centro Mondialità Sviluppo Reciproco*, è un'associazione di volontariato internazionale, organismo non governativo per la cooperazione internazionale, impegnato sul territorio nell'educazione alla mondialità, nell'orientamento e nell'informazione su volontariato e cooperazione internazionale, nella finanza etica e nel commercio equo e solidale; mentre nel sud del mondo in Tanzania e in Marocco.

Il progetto *“Dall'acqua per l'acqua”*, nasce da una iniziativa della Caritas di Livorno del 2000. Prevedeva, inizialmente, di raccogliere dei “tappi di plastica” per finanziare l'acquisto di una carrozzella da donare ad una missione in Africa. Nel 2001 il Centro riesce a realizzare l'impresa grazie alla collaborazione con una impresa che si impegna a finanziare, con il ricavato del riciclaggio dei tappi raccolti, questa carrozzella.

Nel 2002 l'obiettivo diventa più ambizioso: contribuire alla realizzazione di pozzi, canali e fontanelle per portare l'acqua potabile nei villaggi della Tanzania (da qui la denominazione del Progetto).

Il Progetto è coordinato e realizzato dal Centro, che già da anni coopera con la popolazione locale e il Governo della Tanzania, occupandosi di progetti sull'acqua e sulla salute.

Per raggiungere la cifra necessaria, volontari e operatori realizzano e

distribuiscono, in scuole e parrocchie di Livorno, centinaia di “tapponetti”, i cassonetti riservati esclusivamente ai tappi.

Nel 2003 parte una nuova raccolta, ad oggi ancora attiva, per raggiungere con il progetto idrico altri villaggi della Regione di Dodoma, sempre in Tanzania.

In questo ultimo anno la sensibilizzazione dei cittadini e degli enti pubblici vede un forte impulso: nella città di Livorno si consolida ulteriormente, ottenendo anche il patrocinio del Comune di Livorno; nelle città di Grosseto e Sarzana (SP) si diffonde in collaborazione con i relativi Comuni e le aziende di raccolta rifiuti; altre città d'Italia, in contatto con il Centro, in vari modi fanno arrivare i tappi.

Non viene fatta una segmentazione perché, teoricamente, tutti possono partecipare con un piccolo gesto quotidiano, senza dover donare denaro. Al contempo l'azione ha anche un valore ecologico, visto che i tappi vengono macinati e riutilizzati per la costruzione di nuovi prodotti quali sottovasi e cassette per la frutta.

2.5.1.2 Il Data Base

Per effettuare una corretta segmentazione dei potenziali donatori persone fisiche, oltre ad avvalersi dei suggerimenti e dei risultati offerti dalla letteratura, è necessario analizzare il “data base dei donatori” dell'organizzazione.

Il data base per una organizzazione rappresenta un patrimonio inestimabile perché permette di conoscere a fondo i propri donatori in modo da rendere mirato e differenziato il dialogo con loro.

Spesso però non è presente all'interno di una organizzazione o comunque è solo abbozzato.

Se è presente in maniera abbozzata, risulta fondamentale passare da una gestione di un indirizzario solitamente conservato su differenti supporti cartacei, alla creazione di vere e proprie liste su computer.

Il processo di creazione di un efficace indirizzario non può che partire da una riflessione sulle seguenti domande:

1. Chi sono i miei soci/donatori?

2. Perché scelgono la mia organizzazione?
3. Dove è possibile trovare altri potenziali aderenti / donatori con le stesse caratteristiche?

Rispondendo a queste domande, si va ad attingere a liste che probabilmente l'organizzazione possiede, formate dai nominativi di coloro che più sono vicini (o sono stati vicini) all'organizzazione:

- i volontari (ed ex volontari),
- gli utenti (ed ex utenti),
- le famiglie degli utenti (ed ex utenti),
- gli aderenti (ed ex aderenti),
- coloro che hanno partecipato ai grandi eventi (o hanno collaborato alla loro realizzazione),
- i donatori (ed ex donatori),
- gli abbonati al periodico associativo,
- le persone che hanno richiesto informazioni,
- e così via.

Le dimensioni dell'organizzazione e l'ambito sul quale opera (in particolare se si occupa di un problema comunemente sentito) sono gli elementi, insieme al tempo e alle risorse umane ed economiche a disposizione, che fanno optare per un programma al computer (software) più o meno strutturato, per la gestione del data base.

In ogni modo, occorrerà qualcuno che sappia organizzare gli archivi e sappia aggiornarli nel modo migliore. E non dovrà farlo in maniera autoreferenziale, ma in modo che sia possibile effettuare sempre una sostituzione della persona che se ne occupa. È ipotizzabile anche che vi siano più persone a seguirlo, anche se la responsabilità (proprio perché si parla di un patrimonio critico dell'organizzazione) dovrà essere ben identificata.

È quindi raccomandabile che l'applicazione del data base sia sviluppata con un software "standard" (conosciuto e utilizzato da molti) e che la sua estensione sia fatta e documentato con tecniche e con linguaggi di programmazione anch'esse standard.

Nella costruzione e nella gestione degli archivi si dovrà poi tenere conto della Legge sulla privacy che vieta un utilizzo improprio dei dati raccolti e la loro diffusione, salvo consenso dei singoli interessati.

È necessario, quindi, che l'organizzazione si doti di un programma



di gestione appositamente studiato in base alle specifiche esigenze, che possa contenere informazioni:

- Anagrafiche,
- Comportamentamentali.

Si dovrà trovare il migliore equilibrio tra la varietà e la complessità dei dati caratteristici e la reperibilità delle informazioni e la loro reale utilizzabilità. Così come del fatto che non tutti sono disposti a fornire le informazioni e non sempre queste informazioni sono utilizzabili.

Inoltre, l'aggiornamento del data base può essere gravoso se la quantità dei dati caratteristici è alta, e l'aggiornamento è essenziale poiché anche gli elenchi di nominativi più precisi in pochi mesi divengono scarsamente validi perché le persone cambiano residenza, stato di famiglia, interesse per una causa.

Da considerare poi che la scarsità, l'incompletezza e l'incoerenza dei dati caratteristici rendono il data base praticamente inutilizzabile per gli scopi dell'organizzazione.

2.5.1.3 La legge di Pareto e la piramide della raccolta fondi

Una volta che il data base è strutturato correttamente e contiene tutti i dati dei donatori attuali e potenziali, si può configurare come una piramide, graficamente riportata di seguito:



Wilfredo Pareto, sociologo ed economista nato a Parigi nel 1845, sottolineò un fenomeno che interessa ogni organizzazione, anche quelle di volontariato: l'80% dell'attività viene prodotta dal 20% dei membri. Applicandolo al nostro contesto: l'80% dei donatori produce il 20% delle entrate. Quindi, l'80% della piramide raffigurata garantisce il 20% delle entrate.

Questo non significa che le strategie dell'organizzazione debbano essere tutte concentrate sui soggetti che fanno lasciti e grandi donazioni, ma devono essere simultaneamente dirette ad allargare la base della piramide (in quanto l'80% dei donatori garantisce la "sopravvivenza" dell'organizzazione) e a far salire i donatori verso la vetta .

È logico aspettarsi, quindi, che a ogni gradino della piramide il numero dei donatori declini mentre l'ammontare dei contributi aumenti fino a giungere, con parecchio lavoro e dopo molto tempo, ai livelli massimi dove la legge di Pareto 80/20 è finalmente raggiunta.

Tre ricerche, già citate, ci offrono le seguenti informazioni riguardo alle donazioni effettuate dagli italiani, evidenziando la loro "collocazione" nella piramide:

Consodata – Ricerca sugli stili di vita delle famiglie italiane, 2004

Età e istruzione influiscono sugli importi delle donazioni.

Nella fascia dei giovani (18-30 anni) prevalgono donazioni di piccolo importo (fino a 25 € l'anno), che pesano per il 38,2% dei casi da essi rappresentati; in quella dei 31-50enni prevalgono le donazioni tra i 25 e 50 l'anno (31%), mentre in quella degli over 50 prevalgono le donazioni tra i 50 e i 250 l'anno (34,4%).

Quanto ai comportamenti per livello di istruzione, chi ha un livello di scolarità medio-basso concentra le donazioni nelle fasce inferiori, sino a 25 l'anno (32,8 % dei casi da essi rappresentati) e da 25 a 50 (32,3%); e questo mentre i laureati concentrano le loro donazioni nelle fasce da 50 a 250 l'anno (36% dei casi da essi rappresentati) e da 25 a 50 (26%).

La numerosità della famiglia non sembra invece influire direttamente né sulla pensione a donare né sull'entità delle donazioni.

Consodata – Monitoraggio delle donazioni e sponsorizzazioni nel mondo, 2004

La media delle donazioni è dalle 50 alle 250 € (per il 30,8% degli italiani), seguita dalla fascia 25-50 (30%) e dalle erogazioni fino a 25 € (26%).

Summit della Solidarietà - Istituto di Ricerca Sociale – Quanto vale il non profit italiano?, 2002

I donatori italiani donano in media annualmente 117 €. Di questi il 35% dona più di 50€ annui, il 52,2% più di 25 €. Il maggiore valore donato è tra 26 e 50 € per il 17,2% dei donatori.

Si tratta di donazioni poco programmate (poco più del 65% dei donatori dichiara di donare spontaneamente e senza alcuna regolarità).

Analizziamo, per maggior comprensione, i donatori soci e i donatori cospicui, rappresentanti la parte superiore della piramide.

Donatori soci

Lo zoccolo duro della raccolta fondi è dato dalle campagne annuali di tesseramento, dove la figura del “socio” viene a rivestire, di conseguenza, un ruolo fondamentale.

È opportuno, quindi, non focalizzarsi sulla ricerca della semplice donazione ma impegnarsi per sforzarsi di associare il potenziale donatore all’organizzazione. L’essere socio sviluppa un senso di fedeltà/lealtà e appartenenza; il donatore non necessariamente si aspetta che l’anno seguente gli venga chiesto di rinnovare la donazione mentre il socio sa, quasi sicuramente, che il rinnovo dell’iscrizione costituirà un impegno annuale. Inoltre, sebbene ci sia una difficoltà iniziale maggiore a richiedere una donazione quale quota associativa piuttosto che come un contributo fine a se stesso, i soci rimangono nell’organizzazione più a lungo e rispondono agli appelli con importi più sostanziosi.

Un semplice mezzo per cercare di incrementare il numero dei soci sono le campagne del tipo “socio chiama socio”.

Per avviare il *tesseramento* normalmente si comincia decidendo, propedeuticamente, quali vantaggi riservare ai soci, la cui varietà dipende dal budget disponibile dell’organizzazione.

A titolo di esempio si possono citare:

- il notiziario, il cui abbonamento è generalmente gratuito con l’iscrizione;
- la tessera di socio con il nome, che lo identifica come membro dell’organizzazione e può dar diritto a vantaggi (sconti per negozi, corsi, viaggi ecc.);
- adesivi, certificati o altri articoli con il logo dell’organizzazione;

- l'accesso a programmi speciali, eventi o servizi solo per soci.

È opportuno ricordare che le campagne di tesseramento hanno maggiore probabilità di riuscita se si concentrano nell'ultimo trimestre dell'anno, in occasione di festività o a fine anno fiscale.

Alcune organizzazioni ritengono utile creare diverse tipologie di soci quali:

- soci ordinari: disposti a versare una quota annua e con un tiepido interesse per le iniziative dell'organizzazione;
- soci sostenitori o benemeriti: disposti a versare una quota più elevata e a sostenere particolari appelli formulati nel corso dell'anno;
- soci perpetui: disposti a un versamento, magari considerevole, una tantum e che non desiderano più essere disturbati;
- soci giovani: ammessi a versare una quota più ridotta e a trasformarsi, nel tempo, in soci ordinari.

Per quanto riguarda la definizione della quota, o delle quote associative, il data base dei donatori ci fornisce suggerimenti al riguardo (analizzando le fasce medie di contribuzioni), così come, soprattutto per organizzazioni che si occupano di cause di interesse comune, l'analisi di quanto viene fatto da organizzazioni similari.

Comunemente, le organizzazioni creano categorie associative proprio sulla base delle donazioni rilevate dal data base. Con quote differenziate è poi possibile cercare ogni anno di "far crescere" il livello dell'associato. È forse questo il modo più economico e sicuro per incrementare le risorse economiche di una organizzazione.

Anche laddove esiste il tesseramento, e viene considerato come una fonte primaria di finanziamento, molte volte i soci sono trascurati: una volta che hanno versato una quota vengono accantonati fino all'anno successivo. Ma il socio è una fonte di finanziamento preziosa perché è già disponibile a donare e nel corso dell'anno può farlo anche più di una volta.

Questo però nella misura in cui si valorizza, si rende, ad esempio, partecipe alla vita dell'organizzazione e agli obiettivi che sta perseguendo.

Una corretta comunicazione con gli associati è, infatti, anche lo strumento base per non depauperare rapidamente il capitale costituito dai soci. Un socio trascurato è infatti portato in breve a disinteressarsi della organizzazione a cui ha aderito.



Donatori cospicui

Le modalità di ricerca dei donatori cospicui sono molto diverse da quelle utilizzate nell'ambito delle campagne di tesseramento ordinarie.

Uno sforzo molto intenso deve essere dedicato all'identificazione dei potenziali interlocutori.

Esistono poi molteplici tecniche utilizzate dalle organizzazioni per richiedere donazioni importanti.

Fra queste vi sono le aste, gli eventi a scopo benefico (teatrali e sportivi), cene a pagamento, balli, fiere, sfilate di moda, incontri e altro.

Un aspetto importante nel progettare richieste per donazioni di questo tipo è stabilire se dare o meno indicazioni sulle cifre da versare ai possibili donatori o lasciarli interamente liberi di decidere.

Vi sono di fatto tre possibilità:

1. Non indicare alcuna cifra - approccio comune;
2. Suggestire una cifra minima - è adatta per il raggiungimento di due scopi: dare l'idea di quel che si considera un minimo accettabile e permettere alle persone di entrare nell'abitudine di donare - tecnica considerata molto valida;
3. Suggestire una cifra molto alta - può essere talvolta molto vincente.

In ogni caso il contributo medio tende a salire se si suggerisce un importo specifico per la donazione.

Importante è anche cercare di capire se i potenziali donatori cospicui, in base anche al loro comportamento passato, hanno la capacità di versare la somma richiesta. Per evitare di incorrere nel rischio di una errata valutazione, si può offrire un programma di pagamento dilazionato fissando una data specifica entro la quale deve essere raggiunto un determinato obiettivo di raccolta fondi.

Al vertice della piramide, si trovano di donatori che effettuano le cosiddette *donazioni programmate o in differita* che riguardano i lasciti, ovvero donazioni elargite in vita ma i cui benefici arrivano alla morte del donatore. Numericamente, costituiscono il gruppo più ampio di donatori cospicui.

Talvolta capita che i donatori siano persone già orientate al lascito, che cominciamo ad anticipare una parte di quello che hanno intenzione di donare o comunque si tratta di persone che fanno donazioni in memoria di una persona cara. Il ricordo, di se stessi o di un legame, rimane un aspetto determinante per questa tipologia di donazione.

L'approccio è simile alle donazioni cospicue in generale, ma si differenzia spesso per l'intervallo temporale più lungo. Solo dopo un lungo periodo di impegno nel coltivare il rapporto si può ottenere una donazione programmata consistente. È quindi difficile valutare l'efficacia di una promozione specifica, dato che una comunicazione ben riuscita oggi potrà manifestare dei risultati tra molti anni.

C'è ancora molto diffidenza nei riguardi di tale mezzo di donazione per due motivi essenzialmente: per timore che una tale sottoscrizione possa pregiudicare la persona quando questa è ancora in vita e perché si crede che i lasciti debbano essere fatti solo da persone ricche oppure soltanto da quelli che non hanno una responsabilità verso la loro famiglia o i loro amici.

In questo ambito quello che eticamente si può permettere di fare una organizzazione, è una informativa, sotto forma di brochure, che costituisca una guida chiara, non ambigua, orientata al lettore e basata su una massima sensibilità nella trattazione del tema, con una funzione di stimolo, dovendo invogliare a chiedere ulteriori informazioni riguardo alla possibilità di effettuare tale scelta.

Una sollecitazione efficace dà rilevante importanza al donatore, lasciandogli libertà riguardo alla possibilità di lasciare donazioni i differita e al tipo di causa da sostenere.

L'invecchiamento della popolazione, l'aumento delle famiglie con pochi figli, i single, i vedovi, nonché la crescita nel valore degli immobili hanno rafforzato l'interesse verso questa forma di donazione, che da calcoli a campione risulta che rappresenti, in Italia, tra il 7 e il 10% di tutte le donazioni elargite in un anno.

Negli ultimi anni c'è stato anche un'evoluzione nel comportamento di coloro che effettuano dei lasciti. Sempre più, infatti, il beneficiario non è una sola organizzazione ma sono diverse. Solitamente a una grande organizzazione che ha fatto promozione, si affiancano altre, più piccole, locali, vicine al donatore (la parrocchia, la scuola, l'ospedale, ecc.).

2.5.2 Le imprese

Definendo la raccolta fondi, abbiamo parlato di "creazione di rapporti di interesse". La creazione di rapporti di interesse è il presupposto per poter raccogliere fondi presso le imprese.

In questo ambito si parla infatti della necessità di “saper generare matrimoni di interesse”.

In questi anni si stanno intensificando gli interessi delle organizzazioni non profit con quelli delle aziende for profit (le imprese).

Si sta passando da una logica della massima soddisfazione degli shareholder (azionisti) a quella degli stakeholder (portatori di interesse). Che include gli azionisti ma anche chi lavora in azienda, i consumatori, i fornitori, il sindacato, la comunità in senso lato.

Il consumatore viene inglobato in un più ampio contesto dove vive ed opera, non soltanto compera.

Si sta passando dal consumatore cliente che ha libertà di scelta, ma solo all'interno di un campo definito, al consumatore cittadino, il quale potrebbe non volere spendere il proprio potere di acquisto per comprare dei prodotti ottenuti in maniera eticamente poco corretta (ad esempio sfruttando la manodopera), anche se il prodotto in sé potrebbe essere soddisfacente.

I cittadini allargano così la scelta derivata dal potere di acquisto, rendendosi partecipi anche del processo produttivo.

Il nuovo scenario, pur incerto e indefinito, lega indissolubilmente le sorti dei profitti dell'impresa alla soddisfazione dei propri clienti, tanto più che il consumatore non solo richiede all'impresa una più ampia sensibilità sociale ma si elegge a giudice indiscusso della qualità di questi risultati.

Ricevendo un sostegno, l'organizzazione non profit si rende garante in virtù della sua reputazione agli occhi dei consumatori nel modo in cui vengono prodotti i beni e servizi di una determinata impresa.

Oggi è molto evidente che una impresa che voglia fare profitti nel lungo periodo e voglia prosperare nel mercato, debba comportarsi come se fosse un'organizzazione: con gli stessi vincoli etici.

Il capitalismo non sta cambiando la sua morale, né stanno cambiando i suoi meccanismi.

Anche in passato i grandi capitalisti sono stati grandi donatori, filantropi, mecenati, o più semplicemente sponsor di attività sociali. La novità di oggi sta nel fatto che aspetti come l'impatto sociale di un'impresa, l'impatto ambientale, la gestione dei propri dipendenti, il rapporto con il territorio, o in breve, l'“essere etici”, o “il fare la cosa giusta” non sono più percepiti dall'impresa come costi, ma cominciano a essere integrati nell'attività di impresa, e in alcuni casi sono persino

considerati strategici per lo sviluppo a lungo termine.

Il mondo profit sta andando verso il mondo non profit. L'alto contenuto valoriale del mondo non profit, che è alla base della nascita e dello sviluppo di qualunque organizzazione non profit, sta per essere "imitato" dalle aziende profit che vogliono prosperare sul mercato.

Ci riferiamo, in particolare, alle principali differenze gestionali fra organizzazioni non profit e impresa profit: la creazione e il sostegno di valori dell'impresa; certe modalità più umane di gestione del personale; un rapporto con i propri clienti, basato molto di più sulla fiducia e la trasparenza; una logica di distribuzione degli utili non limitata ai propri azionisti, ma allargata all'intera società; e, più in generale, un evidente allargamento delle prospettive dell'impresa da puro interesse privato a interesse pubblico.

Le principali differenze gestionali fra impresa profit e organizzazioni non profit, stanno rapidamente scomparendo come tali per imitazione.

Le nuove strategie della marca mostrano adesso una forte accentuazione della sensibilità alla dimensione etica e delle responsabilità sociali, come afferma il direttore della Saatchi & Saatchi, una delle più importanti agenzie pubblicitarie del mondo: "ogni marca dovrà esprimere dei valori".

In passato, la dimensione etica della marca era data da una serie di regole che la legge, la deontologia, i codici di autodisciplina prescrivevano.

L'attenzione della marca nei confronti del sociale e della comunità di oggi è una libera scelta.

Ticket Accor Services – Media Hook Communication Crew - Manager e impegno sociale: pregiudizi, esperienze e nuovi scenari, 2004

La ricerca, che riporta le risposte di quello che può essere considerato un campione rappresentativo dei manager delle imprese italiane, evidenzia come la responsabilità sociale d'impresa sia considerata come un valore imprescindibile. Sono l'84%, infatti, quelli che ritengono che le aziende debbano sviluppare attività di impegno sociale, e un'alta percentuale (il 48%), considera il ritorno d'immagine non come l'unico scopo della responsabilità d'impresa.

A dimostrazione di quanto affermato, si consideri l'inserimento della responsabilità sociale dell'impresa da parte del governo italiano tra le cinque priorità da trattare durante il semestre di presidenza dell'Unione

Europea, ovvero la nascita dei seguenti enti imprenditoriali:

Sodalitas (associazione di Assolombarda), Anima (associazione dell'Unione industriali di Roma), Humanity (associazione di Luiss e Confindustria).

Il sostegno che può fornire una impresa, può essere espresso sotto le forme di seguito riportate.

2.5.2.1 *La beneficenza*

La semplice uscita finanziaria, che si pone in competizione con altre forme di impiego di risorse dell'impresa, viene denominata beneficenza.

La motivazione che sta alla base di questa tipologia di sostegno è di carattere personale. Sono le persone che lavorano e operano all'interno di imprese che decidono di donare, ovvero di fare beneficenza, all'organizzazione che domanda contributi. Infatti, a volte, a riprova di quanto affermato, si possono verificare delle 'doppie grandi donazioni': la donazione proviene a titolo personale (da parte dell'imprenditore, di un grande dirigente) e a nome dell'impresa.

Ecco perché la maggior parte delle donazioni effettuate dalle imprese sotto forma di beneficenza sono casuali: si tratta di elargizioni di modico valore a favore della comunità locale.

Questo anche per quanto riguarda le Onlus che possono essere sostenute (secondo il D.Lgs.460/97) con versamenti in denaro fino al 2% del reddito di impresa dichiarato o fino ad un massimo di 2.065,86 Euro con deduzione dal reddito di impresa.

ISTAT – Indagine sui sistemi dei conti delle imprese, 2002

Secondo la rilevazione sperimentale Istat sulla responsabilità sociale, risulta che appena il 6,1% delle imprese destina una parte dei propri ricavi a fini sociali, con una maggiore frequenza tra quelle delle regioni centrali (5,9%).

Una prassi che sta sviluppandosi, ed è assimilabile alla beneficenza, è quella di devolvere ad una organizzazione la somma destinata ai regali dell'impresa. Come contropartita di questo gesto, le organizzazioni solitamente si occupano di far pervenire alle persone che devono ricevere un regalo natalizio, un biglietto augurale personalizzato con una frase che attesta la donazione avvenuta.

Poiché l'azienda attua questa iniziativa solitamente senza consultare il personale (che risulta essere di regola interessato), talvolta può produrre dei risultati negativi, piuttosto che positivi come ci si attenderebbe. Ecco allora che si sta diffondendo una oggettistica prodotta o offerta da organizzazioni ad integrazione della semplice augurio in sostituzione del regalo.

Abbiamo affermato che le imprese mettono a disposizione risorse economiche il cui carattere essenziale è quello della occasionalità, della non stabilità, della non continuità, della precarietà.

Oggi assistiamo ad un interesse inedito del mondo imprenditoriale per le fondazioni (di diritto comune, non speciale come ad esempio quelle bancarie), allo scopo di impegnarsi in modo non episodico e improvvisato nel sociale. Un fenomeno, peraltro, che può avere risvolti profondi e imprevedibili sullo stesso terzo settore italiano, storicamente di natura associativa, ma sempre più orientato verso il modello anglosassone che ruota, appunto, attorno alla figura delle fondazioni.

Per *fondazione* si intende un fondo al quale il fondatore ha voluto imprimere uno scopo non lucrativo.

Le fondazioni possono costituirsi sotto forma di due fondamentali categorie:

- *di erogazione*: una volta fondata vive dei frutti del patrimonio o continua ad essere alimentata con dei fondi che vengono erogati all'esterno;
- *operative*: una volta fondata esercita essa stessa attività;
- avere i connotati di entrambi, e per tale ragione definibili *miste*.

Centro di Documentazione sulle Fondazioni – Fondazione Giovanni Agnelli - Le fondazioni nate in ambito imprenditoriale, 2001

In Italia, nel 2000, si stimavano 54 fondazioni, in prevalenza di tipo operativo (51%), seguite da quelle di tipo misto (44%). Di queste, il 44% si è costituito dopo il 1991.

Volendo citare degli esempi, abbiamo: ENI Mattei, IBM Italia, Mondadori, Campari, Feltrinelli, Bassetti, Montedison, Prada, De Benedetti, Vismara.

Mentre, tra gli esempi recenti:

- Fondazione Umanamente, una fondazione di erogazione nata nel 2002 per iniziativa del top management del gruppo assicurativo RAS,



- Fondazione Vodafone Italia,
- Fondazione Unidea di Unicredit.

Le ragioni che stanno alla base della loro costituzione, oltre al fatto dell'impresa che si vuole impegnare nel sociale in maniera più continuativa, sono:

- per sensibilità verso i bisogni della collettività,
- per celebrare il fondatore o altra persona legata all'impresa,
- per promuovere studi e ricerche in campi affini a quelli dell'impresa,
- per evidenziare l'impegno dell'impresa nei confronti della comunità,
- ...

I principali settori di intervento sono la cultura, la ricerca sociale e l'economia (90%).

Ad esempio, la sede italiana della Fondazione Johnson & Johnson, nata negli USA, che opera a favore della salute, in particolare mentale e dell'infanzia, ha erogato nel 2002 1,1 milione di Euro, ad esempio, all'Associazione Italiana Persone Down per formare il personale medico su come affrontare con i genitori i casi di neonati con sindrome di down; ad Arché, per un programma di prevenzione nelle scuole sull'AIDS; e a Telefono Azzurro per la formazione agli operatori dei servizi addetti all'infanzia.

2.5.2.2 Il Cause Related Marketing

Il Cause Related Marketing, ovvero il "marketing legato alla causa", è un'azione di lungo periodo che consente una maggiore visibilità dell'impresa e che definisce tutti i rapporti che "legano" il marchio (unione di un logo - aspetto verbale che nominando l'azienda la definisce e la identifica - e di un simbolo - aspetto iconografico che esprime i valori dell'ente in un forte messaggio visivo) di quest'ultima ad una causa sociale.

L'impresa può farsi carico della causa dotandosi di una autonoma unità organizzativa o supportando organizzazioni, identificate a priori (caso più frequente) o a posteriori, che hanno come finalità di soddisfare, parzialmente o totalmente, il bisogno creato dalla causa sociale prescelta.

Il Caused Related Marketing nasce nel 1983 a seguito di una iniziativa dell'American Express Company la quale abbinò alla campagna di promozione dei propri prodotti il restauro della Statua della Libertà.

A seguito di questa iniziativa, conobbe un'immediata espansione che solo da pochi anni ha raggiunto anche l'Italia.

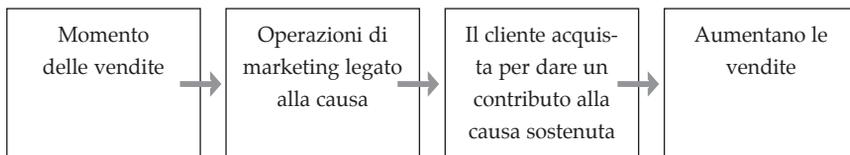
Il Cause Related Marketing nasce alla fine di una evoluzione del marketing per l'impresa che è passato attraverso i seguenti stadi:

- strategia basata sulla razionalità: è il prodotto che si promuove mettendo in risalto le caratteristiche che lo distinguono dai prodotti similari, o succedanei, e lo rendono preferibile. Si fa leva sulle caratteristiche intrinseche e oggettive dei prodotti, pubblicizzando ciò che un determinato prodotto permette di ottenere (X lava più bianco);

- strategia basata sull'emotività: vengono messe in risalto non tanto le caratteristiche del prodotto quanto quello che riesce a suscitare emotivamente. Non si vende il prodotto, ma quello che consente di fare o quello che si aspetta il consumatore sfruttando motivazioni emotive. Le caratteristiche intrinseche e oggettive dei prodotti sono decisamente in secondo piano rispetto ad una caratteristica estremamente più visibile, più rilevante: il vantaggio identitario (X ti permette di essere.....)

- strategia basata sul cuore: rilevanti non sono più gli aspetti razionali relativi ad un prodotto, ma come il prodotto o la marca o l'azienda contribuiscano al benessere della comunità di cui sono parte attiva (con X puoi contribuire a combattere la fame nel mondo) e conseguentemente il vantaggio identitario che ne consegue (l'acquisto di X ti farà essere più buono).

È quindi una operazione di marketing che subordina i contributi devoluti dall'azienda alle logiche commerciali e di prodotto.



Prevede quindi, quasi sempre, l'instaurarsi di una relazione di partnership trilatera tra:

- impresa,
- organizzazione non profit,

- cittadino/consumatore (che determina il successo economico dell'iniziativa).

Il fine ultimo è comunque l'ottenimento di un vantaggio per tutti e tre i soggetti.

Si divide in quattro tipologie:

- *di transazione o di scambio*: quando l'azienda contribuisce alla normale attività o a un progetto dell'organizzazione fornendo risorse finanziarie o materiali in modo proporzionale all'incremento di fatturato che deriva dalla collaborazione (es. devolvendo una percentuale sul venduto).

L'associazione di solidarietà internazionale *Mangrovia di Firenze*, rivolge il suo impegno nella promozione della cultura dell'associazionismo, della solidarietà, della pace e nell'attuazione di programmi volti al recupero dei ragazzi di strada delle città dei Paesi del Sud del mondo.

Nel 2003 l'Associazione ha avuto la possibilità di instaurare una partnership con una impresa, S.I.D.AL Srl, che si è rilevata molto proficua.

S.I.D.AL Srl è una impresa facente parte della "Conad del Tirreno", la cui attività principale è la vendita dei prodotti alimentari all'ingrosso nelle regioni della Toscana, della Liguria, dell'Emilia Romagna, del Lazio e della Sardegna.

Il contatto tra l'Associazione e l'Impresa è avvenuto grazie a conoscenze comuni, anche se è stata S.I.D.AL a prendere l'iniziativa di ricercare un'associazione con cui collaborare.

Ciò che ha convinto l'Impresa a scegliere l'Associazione come partner, sono stati i seguenti aspetti:

1. la localizzazione, poiché S.I.D.AL opera prevalentemente in Toscana e la sede dell'Associazione si trova a Firenze;
2. le dimensioni e le caratteristiche della stessa, poiché si tratta di un'associazione medio piccola ed esclusivamente gestita da volontari;
3. la mission dell'Associazione;
4. la possibilità di creare la partnership su un progetto, seguito dall'Associazione, di forte impatto: il sostegno di un centro, situato nella città di Luanda in Angola (Africa), che ospita numerosi bambini offrendo loro accoglienza, istruzione e formazione al lavoro;
5. la possibilità di documentare il Progetto prima e a conclusione della partnership, come garanzia dell'effettiva realizzazione del sostegno.

Anche l'associazione Mangrovia ha compiuto le proprie valutazioni ed è giunta ad accettare tale opportunità, in ragione:

1. della grande motivazione ad intraprendere la partnership da parte del gruppo dirigente dell'Impresa;
2. della disponibilità, serietà e professionalità garantita per realizzare l'iniziativa;
3. della sufficientemente analoga delimitazione territoriale;
4. dell'impegno dell'Impresa a parteciperà con proprie risorse alla partnership sia nella fase organizzativa (attraverso la copertura di spese pubblicitarie e occupandosi dei contatti), che nella fase finale (sostenendo i costi di trasporto previsti dal Progetto).

La partnership ha poi coinvolto numerosi negozi del marchio Spesa Facile e Di Market (79 negozi sparsi nelle regioni della Toscana, della Liguria e dell'Emilia Romagna), a cui è stato presentato il progetto dall'Impresa. I titolari dei negozi hanno, in buona parte, aderito con entusiasmo all'iniziativa, sia per la validità dell'iniziativa, sia perché S.I.D.AL. ne garantiva l'organizzazione e la copertura dei costi di realizzazione.

Una Buona Azione. L'iniziativa lanciata con questa partnership, denominata "Una Buona Azione", prevedeva di destinare i punti ottenuti sugli acquisti fatti non genericamente al Progetto, ma ad una serie di articoli destinati ai ragazzi del Centro (indumenti, accessori e latte in polvere) visualizzati nel catalogo "Collezioni Regali 2003" dei negozi stessi.

L'iniziativa si è conclusa positivamente permettendo di raccogliere l'equivalente di 7.000,00 Euro in articoli, ma anche dando all'Associazione una maggiore visibilità (come dimostra un aumento del numero di soci localizzati nel bacino di utenza dei negozi che hanno aderito all'iniziativa).

Da sottolineare anche il fatto che il maggior numero dei consumatori che hanno destinato i loro punti all'iniziativa "Una Buona Azione", erano clienti dei negozi situati nella provincia di Firenze e città vicine, dove l'Associazione opera maggiormente.

- di promozione della causa o di diffusione: si utilizza un prodotto come mezzo per far conoscere la causa sostenuta dall'organizzazione.

Può comprendere anche il trasferimento di risorse dall'azienda all'organizzazione (es. promozione della causa da parte di una impresa invitando a donare per l'organizzazione).

- *di licenza*: l'organizzazione concede all'azienda l'utilizzo del proprio nome o marchio in cambio di un corrispettivo proporzionale al ritorno ottenuto. Prevede la cessione del diritto all'uso del marchio dell'organizzazione a produttori di diversi settori merceologici, che potranno così realizzare e vendere prodotti griffati con il logo dell'organizzazione, versando in cambio un royalty sul fatturato.

- *di raccolta mediata*: l'azienda garantisce il sostegno all'organizzazione ponendosi come intermediaria tra i propri clienti e l'organizzazione. In questo tipo di operazione la donazione del cliente è sempre facoltativa e l'ammontare è individualmente definibile. A volte il donatore può scegliere all'interno di un paniere, proposto dall'impresa, l'organizzazione da finanziare. Utilizzato, ad esempio, dalle imprese produttrici di servizi (es. banche) e dalle imprese di grande distribuzione.

La raccolta mediata delle banche

Nella maggior parte dei casi, i prodotti offerti da intermediari creditizi e finanziari tradizionali si presentano come semplici formule di devoluzione di una parte (variabile) dell'interesse in beneficenza, dove l'istituzione non si assume alcun rischio imprenditoriale ma si limita ad agevolare il flusso di finanziamenti da parte di privati, non vincolando in alcun modo l'impiego dei fondi raccolti.

La rinuncia del risparmiatore a un guadagno in conto interesse o in conto capitale viene generalmente compensata dall'intermediario attraverso una riduzione delle commissioni o maggiore flessibilità nell'utilizzo del risparmio. Offrono questi prodotti intermediari tradizionali che hanno deciso di proporre alla propria clientela anche dei prodotti etici, seguendo una logica di *marketing*, in accordo con specifiche organizzazioni (di solito quelle che hanno una maggiore notorietà). Le organizzazioni beneficiarie, in cambio della cessione del proprio marchio, ottengono un flusso di donazioni di provenienza dai risparmiatori e, talvolta, anche da parte dell'intermediario. Il compito dell'intermediario rimane ristretto e limitato alla semplice raccolta del risparmio, tramite i canali utilizzati usualmente per i fini caratteristici: conti correnti, certificati di deposito, obbligazioni bancarie, *Affinity Card*, fondi comuni di investimento obbligazionari o azionari. Saranno invece le organizzazioni, che hanno stipulato un accordo con l'intermediario, a selezionare i progetti più meritevoli, pur dovendo successivamente

rendicontare le scelte fatte.

Il risparmiatore che decide di destinare una parte del proprio risparmio è invitato a limitare la scelta fra un numero, spesso limitato, di organizzazioni selezionate dalla banca che possono non coincidere con le sue preferenze.

Queste iniziative, quindi, si allontanano dalla finanza alternativa e dal suo sistema di valori. Sarebbe quindi più corretto definirli come prodotti di solidarietà, invece che prodotti etici, perché spingono le persone a devolvere parte dei propri risparmi verso attività di utilità sociale.

La *Cassa di Risparmio di Firenze* offre, dal 1996, la possibilità a tutti i risparmiatori che hanno già un conto corrente aperto, di devolvere una quota percentuale degli interessi maturati a favore di una organizzazione associata al Progetto.

Tra gli enti beneficiari figurano: l'Arcidiocesi di Firenze, il Centro di Solidarietà di Firenze, il Comitato Autonomo Lotta Contro i Tumori, il Comitato per la Vita.

Cergas – SDA Bocconi – Lo stato del Cause Related Marketing in Italia, 2001

Relativamente alle 60 imprese che negli ultimi cinque anni hanno realizzato campagne di Cause Related Marketing, analizzate nella ricerca, si possono dedurre i seguenti aspetti:

- *Motivazione dell'adesione alla causa*

In queste campagne l'obiettivo principale non è la vendita dei prodotti, ma il desiderio di incrementare la propria reputazione presso i clienti, visti sempre più come cittadini piuttosto che consumatori; tuttavia, è ancora molto marcata la necessità di un ritorno immediato dell'investimento e l'approccio, ancora affidato quasi esclusivamente al marketing, non consente di cogliere appieno tutte le potenzialità insite in un tale rapporto, come ad esempio la motivazione del personale.

- *Settori di intervento*

Non tutte le imprese hanno ben chiaro quale deve essere il loro settore di investimento, perché non hanno sufficientemente indagato gli elementi di coerenza tra la propria attività e i vari settori in cui opera il non profit. Per questa ragione solo il 23% delle imprese si concentra, di fatto, in un unico settore e spesso emerge la preferenza per investimenti a breve in vari settori, nella convinzione di contattare così target differenziati. In realtà quanto più il coinvolgimento con una causa è stabile nel tempo,

tanto più il sostegno diventa parte integrante dell'identità aziendale e punto di forza della strategia competitiva.

Per quanto riguarda la tipologia di collaborazione, le imprese si suddividono in modo paritario tra quelle orientate ad una stretta collaborazione e le incerte, che si ripartiscono sulle varie modalità di contribuzione (in denaro, in natura o servizi). Inoltre, molte imprese si limitano semplicemente ad aderire ad una campagna di raccolta fondi promossa dall'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 organizzazioni.

- *Criteri di scelta del partner*

Le imprese sono attratte essenzialmente dalla validità del progetto (36%), dalla presenza sul territorio dell'organizzazione (21%) e dalla sua immagine (19%). Inoltre preferiscono far gestire il progetto quasi interamente dall'organizzazione. Atteggiamento questo che può nascondere dei rischi, se pensiamo che in fondo l'immagine aziendale dipende in gran parte dalla gestione del progetto e dai risultati che esso produce. Solo una minoranza delle imprese (l'11%) decide di avere un ruolo attivo nella scelta del progetto da finanziare.

- *Personale addetto alla selezione del progetto*

Per le imprese, il Cause Related Marketing non è ancora considerato un'attività da svolgere in maniera sistematica. D'altro canto il buon coinvolgimento del top management dimostra che comincia a farsi strada un approccio strategico.

La necessità di una crescita delle competenze aziendali nell'utilizzo di tale strumento trova, inoltre, conferma nel fatto che solamente il 25% delle aziende effettua indagini approfondite per valutare il progetto cui aderire e nella gestione dell'iniziativa e solo nel 63% dei casi viene destinata una persona a seguire il progetto, mentre circa la metà delle imprese fa uso di report periodici.

Solamente il 45% delle imprese organizza campagne ad hoc per comunicare il proprio impegno sociale, rinunciando in questo modo a valorizzare la propria immagine di marca. Inoltre, poche imprese comunicano in modo integrato, utilizzando, accanto ai mezzi tradizionali, anche il mailing, la comunicazione sul punto vendita, le reti interne, ecc.

- *Analisi dei risultati*

Solamente il 16% delle imprese effettua indagini approfondite per valutare gli esiti delle campagne. Questo dato appare alquanto sconcertante se si considera il dispiegamento di mezzi normalmente impiegati nella valutazione delle tradizionali azioni di marketing.

L'80% delle imprese monitorate dalla ricerca ha dichiarato, però, di aver ottenuto vantaggi dalla campagna. Coerentemente con le aspettative dichiarate, le imprese hanno registrato un miglioramento della propria immagine e del grado di fiducia da parte dei cittadini-consumatori.

Non sono trascurabili anche i risultati commerciali "puri" conseguiti, che si possono riassumere in un aumento della fedeltà dei consumatori, nel loro grado di soddisfazione per l'acquisto del prodotto e nell'incremento della quota di mercato.

Sodalitas – Nielsen Media Research – Osservatorio sul marketing sociale, 2003

Secondo la ricerca condotta, sono aumentate del 60%, rispetto al 2002, le imprese che nel 2003 hanno deciso di partecipare a una campagna di marketing sociale, pari a 189 (di cui 57 già presenti nel 2002 e 132 nuove). Di queste, più della metà sono imprese locali, seguite dalle internazionali e infine dalle nazionali.

Il Cause Related Marketing si rileva vincente soprattutto per le piccole-medie imprese in ragione della grande possibilità di radicarsi sul territorio, di farsi conoscere e di aiutare la comunità che le circonda.

Anche le grandi imprese traggono beneficio da un marketing di questo genere, soprattutto quelle che di regola vengono criticate dal pubblico, che hanno così la possibilità di riabilitarsi.

Errepi Comunicazione – Swg – L'impegno sociale delle aziende in Italia, 2004

L'indagine condotta, ha rilevato che nel 2003 quasi il 70% delle imprese italiane ha finanziato almeno un'iniziativa di carattere sociale, con una crescita decisamente consistente rispetto al 2001-2002 (che erano il 46%). Di queste, ben il 73% ha affermato di avere già previsto un budget anche per il 2004. Inoltre, le imprese che non hanno mai investito nel 2003, hanno previsto un budget per il 2004 nel 13% dei casi.

Le iniziative preferite sono i progetti di solidarietà a sostegno umanitario (83%), seguite da mostre e manifestazioni culturali (43%).



Le imprese hanno capito che per rimanere competitive nel medio e lungo periodo non si può prescindere dall'affiancare alle responsabilità economiche quelle sociali.

Alla luce di quanto detto, possiamo concludere che il Cause Related Marketing 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 aspettative 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.

Un cuore si scioglie e libera un bimbo. Questo lo slogan che ha dato vita alla campagna di solidarietà che vede coinvolta **Unicoop Firenze** insieme al mondo del volontariato laico e cattolico, nella promozione di una grande campagna di adozione a distanza.

Il cuore di ghiaccio che si scioglie, è l'espressione della solidarietà dei tanti soci, consumatori, cittadini, volontari e dipendenti di Unicoop Firenze che, con la loro generosità ed il loro impegno, hanno reso possibile l'adozione a distanza di tanti bambini in molti Paesi del Sud del mondo.

Unicoop Firenze, d'altra parte, ha finanziato in queste stesse realtà progetti per realizzare scuole, centri di accoglienza, garantire assistenza sanitaria e creare opportunità di lavoro.

2.5.2.3 La Joint Promotion

La Joint Promotion (o Charity promotion) è il sostegno ad una organizzazione effettuato mediante la donazione di una piccola

percentuale del ricavato dalla vendita dei prodotti dell'impresa. Viene eseguita prevalentemente in una prospettiva di breve periodo (per es. in occasione di particolari eventi o durante le feste natalizie), tipico appunto delle azioni di marketing concepite per avere effetti immediati sulle vendite.

È preferito dalle imprese di produzione di beni materiali, di distribuzione o bancarie.

Viene criticata in quanto risulta essere un indiretto incitamento al consumo. Per questo motivo attualmente le imprese preferiscono non legare l'acquisto di un prodotto ad un contributo obbligatorio dei consumatori, ma piuttosto informarli sul progetto che si sta portando avanti e sulle modalità per effettuare donazioni direttamente all'organizzazione, indipendentemente dall'acquisto del prodotto e riconoscendo direttamente un contributo fisso all'organizzazione.

Il Cause Related Marketing, pur presentando similitudini con la Joint Promotion, in quanto una parte del contributo è legata ai risultati, si differenzia da quest'ultima per la sua natura strategica. Infatti, come abbiamo visto, consiste in un'attività commerciale per mezzo della quale una organizzazione e una impresa formano una partnership di lungo periodo per il perseguimento dei reciproci obiettivi di marketing.

Nel 2002, per un periodo di 4 mesi, Esselunga, affermata azienda della Grande Distribuzione, ha sostenuto la *Fondazione Meyer di Firenze*, per il progetto della costruzione del nuovo Ospedale Pediatrico della Toscana, raddoppiando la donazione effettuata dai clienti per l'iniziativa e promuovendolo in particolare all'interno dei propri punti vendita.

La modalità di donazione era semplice: si acquistavano dei buoni del valore di un euro alla cassa che venivano contabilizzati direttamente nello scontrino ed Esselunga automaticamente ne raddoppiava il valore.

2.5.2.4 La sponsorizzazione sociale

La sponsorizzazione è un contratto a prestazioni corrispettive, nel quale un soggetto (il c.d. sponsorizzato) si impegna ad associare a un determinato avvenimento o documento il nome (o il prodotto) o il marchio di un altro soggetto (il c.d. sponsorizzante o sponsor), in cambio di un corrispettivo.

È la formula maggiormente preferita dalle imprese di produzione dei servizi.



Il vantaggio è essenzialmente in termine di immagine. Infatti, attraverso questo collegamento, che può essere di tipo continuativo od occasionale, lo sponsor si pone l'obiettivo di aumentare e migliorare la propria immagine e visibilità all'esterno, nella prospettiva del conseguimento di un incremento delle proprie attività.

Il corrispettivo erogato dallo sponsor consiste generalmente in una somma di denaro, ma può essere anche rappresentato dalla fornitura di una determinata quantità di beni utili all'attività dello sponsorizzato.

Non esiste l'obbligatorietà dell'utilizzo per il contratto di una forma predeterminata né, tantomeno, di quella scritta. Comunque è più importante l'utilizzo della forma scritta nella misura in cui è più alto il valore economico del contratto, anche se è sempre preferibile utilizzarla per definire singoli elementi contrattuali, nonché diritti ed oneri.

È elemento per l'impresa anche di deduzione fiscale (integralmente nell'esercizio in cui sono state sostenute le spese ovvero in quote costanti nell'esercizio e nei quattro successivi), nell'ambito delle spese pubblicitarie, la formalizzazione del contratto insieme alla certificazione dei corrispettivi ricevuti dal soggetto sponsorizzato.

In base all'importo del contratto può essere opportuno giungere anche alla sua registrazione.

Per il prezzo da richiedere, si assiste frequentemente alla richiesta di un importo che permette la semplice copertura dei costi sostenuti. In realtà, il prezzo della sponsorizzazione deve prendere in considerazione tutti i fattori in gioco, e stimare accuratamente sia il reale valore economico diretto della comunicazione offerta allo sponsor, sia il valore economico indiretto.

Nella sponsorizzazione l'impresa vede uno strumento di promozione dell'immagine aziendale o della marca, mentre nel Cause Related Marketing vede un rapporto più diretto tra incremento delle vendite e effetto traino dovuto al supporto a una causa socialmente rilevante, nonché una più stretta interazione con l'organizzazione.

Mentre la differenza sostanziale tra sponsorizzazione e Joint Promotion, è che nella sponsorizzazione la contropartita è fissa e determinata a prescindere dai risultati del progetto, mentre nella Joint Promotion il contributo all'organizzazione è calcolato in percentuale sui risultati di vendita ottenuti.

L'associazione "*Amici di Francesco*" di Pistoia, nasce dalla volontà di due genitori i quali, dopo la perdita del loro figlio di tre anni e mezzo per malattia, decidono di dedicarsi a quei bambini che per varie ragioni vivono nel disagio sia nell'ambito della propria città sia in Benin (Africa).

In Benin l'Associazione ha attivato un progetto denominato "Progetto Abomey" volto alla realizzazione di una struttura in grado di accogliere circa cento bambini da zero a cinque anni, con asilo nido e scuola materna.

Per sostenere questo ambizioso progetto l'Associazione si rivolge a imprese che effettuano esportazioni nel Benin, come per esempio imprese costruttrici, imprese di produzione di macchinari agricoli, ecc. (rivolgendosi alle Camere di Commercio per avere l'elenco) proponendogli di attivare una sponsorizzazione. Con il regolare contratto e la documentazione fotografica (comprovante l'effettiva presenza di promozione della denominazione dell'impresa in loco) l'azienda può detrarre il contributo donato.

All'impresa, oltre al contributo, viene chiesta anche la possibilità di inserire nella posta inviata ai clienti (fatture, circolari, comunicazioni, ecc.) un depliant del Progetto, chiedendo eventualmente di poter, successivamente, telefonargli per richiedere un contributo.

2.5.2.5 Altre forme di sostegno: la 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, che permette un risparmio di risorse economiche e quindi, indirettamente, un sostegno economico.

La donazione di beni si può esprimere sotto tre forme:

Attrezzature, scorte e mobili d'ufficio

Le imprese spesso conservano nel loro patrimonio attrezzature e scorte in eccedenza e/o obsolete che possono essere richieste dalle organizzazioni e convenientemente inserite nella loro struttura.

La difficoltà è però, oltre a quella di tipo logistico e di trasporto, che possono mancare informazioni e persone in grado di far incontrare la domanda espressa dalle organizzazioni e l'offerta delle combinazioni produttive.

Prodotti

Le aziende di produzione possono fornire utili articoli alle organizzazioni, ad esempio alimenti da consumarsi in strutture di accoglienza o anche articoli da poter vendere in fiere di beneficenza.

Purtroppo, i problemi che si incontrano sono in parte gli stessi del punto precedente.

Il fisco ha riconosciuto l'importanza di questa forma di sostegno non facendo subire, al contrario di quanto avveniva nel passato, alcun aggravio impositivo (non vengono cioè considerati ricavi) alle cessioni gratuite di derrate alimentari e di prodotti farmaceutici alla cui produzione o al cui scambio è diretta l'attività dell'impresa, per un valore complessivo di 1.032,93 Euro.

Inoltre, la Legge n. 155 del 25 giugno 2003, meglio conosciuta come "*Legge del Buon Samaritano*", si pone come obiettivo di evitare lo spreco delle grandi eccedenze di cibo e derrate alimentari che a fine giornata non possono essere più vendute. Dà, infatti, la possibilità alle imprese di donare i cibi deperibili alle organizzazioni non profit liberandole dalla responsabilità sul corretto stato di conservazione, sul trasporto, sul deposito e sull'utilizzo degli alimenti dopo la consegna.

Attrezzatura d'impresa

Alle imprese può essere richiesta la disponibilità di alcuni locali (per esempio: auditorium o salette) – anche al di fuori del normale orario di lavoro - per assemblee, riunioni particolari, corsi di formazione oppure per eventi occasionali gestiti direttamente dalle organizzazioni.

Purtroppo molte imprese non possiedono spazi liberi, quindi è opportuno riferirsi a quelle che hanno sedi più ampie, come ad esempio alle sedi generali delle banche.

Forniano, al riguardo, un esempio di sostegno in tali termini offerto però non da una impresa for profit, ma da un ente di natura pubblica.

L'Associazione Progetto Accoglienza, con sede in Borgo San Lorenzo (FI), opera nell'ambito della rimozione delle situazioni di disagio ed in particolare si occupa dell'accoglienza e dell'inserimento di cittadini stranieri.

Principalmente la ricerca fondi viene effettuata attraverso iniziative

culinarie finalizzate a promuovere progetti d'intervento nel campo dell'accoglienza e dell'integrazione degli immigrati, realizzate in numero di 3-4 all'anno.

In particolare, l'Associazione ha maturato un'esperienza nell'organizzare cene multietniche abbinate a momenti di intrattenimento musicale, culturale, ricreativo. Queste iniziative sono state proposte come sostegno a progetti ben definiti e spesso in collaborazione con altre associazioni di volontariato.

La cena (multietnica argentina) più importante realizzata, è stata quella svoltasi nel maggio 2004.

Partner attivo e determinante della proposta è stato l'Istituto degli Innocenti, che ha fornito i locali (il chiostro e il Salone Brunelleschi), il supporto organizzativo, la guida alla Galleria e all'Archivio storico dell'Istituto, l'attrezzatura della cucina e gli arredi dei locali.

Gli enti e le imprese coinvolte (tramite contatti personali o per lettera) che hanno dato il loro contributo sotto varie forme sono state una ventina, della provincia di Firenze (ringraziate dopo la realizzazione dell'iniziativa).

I volontari impegnati sono stati circa sessanta e ad essi va aggiunta una compagnia di "maghi" di Milano che ha realizzato uno spettacolo di magie da tavolo in forma gratuita.

I partecipanti (ai quali è stata richiesta una offerta minima di €20) sono stati 180, provenienti da tutta l'area vasta fiorentina e raggiunti attraverso depliant distribuiti personalmente, tramite lettera o via internet.

2.5.2.6 Altre forme di sostegno: i servizi reali

Spesso ci si dimentica una forma di sostegno che può essere richiesta alle imprese, definibile quasi come un "volontariato di impresa". Questa si esprime con l'offerta di servizi gratuiti alle organizzazioni, sotto varie forme:

Servizi creativi, pubblicitari e promozionali

Le organizzazioni stanno usando sempre più strumenti di comunicazione sociale per promuovere e pubblicizzare le proprie attività e, per questa via, attrarre risorse finanziarie e umane per mantenere la



propria integrità ed identità. Salvo eccezioni, generalmente non hanno al proprio interno dei creativi (copywriters, designer e fotografi), degli esperti di comunicazione o di pubbliche relazioni, per cui le imprese che hanno professionalità specifiche possono offrire gratuitamente una consulenza adeguata.

A titolo di esempio si riporta la disponibilità di spazi pubblicitari nelle pubblicazioni aziendali, la creazione di opuscoli o “newsletter” per promuovere la conoscenza delle finalità istituzionali dell’organizzazione, la realizzazione grafica di opuscoli, manifesti o bozze di lettere da spedire per iniziative di raccolta fondi.

Inoltre, è possibile richiedere “spazi”, all’interno di convegni, seminari, conferenze e rappresentazioni varie gestite ed organizzate da una impresa. Ad esempio, uno spazio per una organizzazione nell’ambito di seminari a carattere medico e scientifico.

La difficoltà principale è, però, trovare persone con competenze ma nel contempo anche con sensibilità adeguate alla causa portata avanti da una organizzazione, e, in alcuni casi, le sensibilità presenti nell’impresa possono essere molto diverse da quelle sociali. Inoltre, specie nelle più piccole imprese, non vi sono competenze disponibili per questo tipo di sostegno.

Il *Lanificio del Casentino* (AR), azienda che produce tessuti in cachemire e cardati, ha avuto l’idea di regalare lo spazio pubblicitario, all’interno di riviste di moda, e il supporto di una agenzia pubblicitaria ad organizzazioni di volontariato locali, limitandosi a far comparire sul fondo pagina il suo marchio e lo slogan “*Un lungo filo di passione*” a partire dal 1995.

Servizi finanziari, legali e fiscali

Tutte le imprese hanno a che fare quotidianamente con problemi finanziari, legali e fiscali. Quindi, anche se le problematiche o le normative sono differenti, potrebbe essere sempre richiesta un’assistenza professionale specifica in questi ambiti.

Ad esempio, per la predisposizione di un sistema di rivelazione di dati finanziari, per controversie civilistiche e impostazione del bilancio fiscale.

Studi e ricerche

Realizzazione di studi e ricerche riguardanti problemi sociali di interesse

del settore non profit, effettuate pro bono per una organizzazione.

Gli studi e le ricerche richiedono però un notevole investimento in risorse umane e materiali che raramente le imprese sono disposte a fare, soprattutto per le piccole organizzazioni. Esempi italiani in questo senso si hanno infatti solo a favore delle grandi organizzazioni, effettuate da grandi imprese.

2.5.2.7 Altre forme di sostegno: il coinvolgimento del personale

Le persone che lavorano possono sostenere le organizzazioni tramite un coinvolgimento da parte della propria impresa di appartenenza. Generalmente però i dipendenti desiderano tenere ben distinta la vita aziendale da quella privata, includendo in questa anche l'attività di volontariato.

Per ovviare a questo problema, la fondazione Unidea per i dipendenti del gruppo Unicredit ha lanciato un progetto (Employee volunteering) che prevede l'impegno dell'impresa ad elargire un contributo finanziario alle organizzazioni presso le quali il dipendente svolge attività di volontariato fuori dall'orario di lavoro e certificabile dall'organizzazione.

Solitamente le imprese patrocinano temi e cause specifiche che sono coerenti con i loro valori distintivi e le loro competenze, difficilmente passano attraverso un processo di consultazione con i dipendenti. Al contrario, consultare il personale è un efficace meccanismo di coinvolgimento e legittimazione, che evita di costringere a fare scelte che sono solo di natura personale.

Il coinvolgimento del personale tramite l'impresa, porta benefici:

- per il dipendente, in termini di ampliamento degli skill personali, delle relazioni interpersonali differenziate, della soddisfazione e realizzazione personale, della percezione delle dinamiche e delle problematiche della comunità;

- per l'impresa, in termini di sviluppo delle risorse umane, di immagine di organizzazione responsabile, sensibile ai bisogni della comunità locale.

Il coinvolgimento del personale, può avvenire:

Al di fuori dell'orario di lavoro



In questo caso l'impresa, con una intensa opera di sensibilizzazione, consente al personale di svolgere presso una organizzazione attività di volontariato, seguendo schemi flessibili che conciliano l'orario di lavoro con le esigenze sociali. Ad esempio, donazione di sangue nell'ambiente di lavoro.

Durante l'orario di lavoro

Temporaneo 'prestito' (distacco) di dipendenti a favore di una organizzazione, mantenendo la normale retribuzione.

Essendo però il costo del lavoro molto alto, attualmente in Italia tale forma di sostegno è praticamente impossibile, se non nelle forme sperimentate, solitamente dalle imprese più grandi, di dedicare un giorno all'anno a tale iniziativa (ad esempio il c.d. Community Day).

Il fisco, ha a tal proposito previsto che le aziende possono destinare propri dipendenti assunti a tempo indeterminato all'effettuazione di prestazioni di servizi a favore delle Onlus ottenendo un limite di deducibilità per le spese relative a questi lavoratori pari al 5% dell'ammontare complessivo delle spese per lavoro dipendente.

Deduzioni dalla paga (denominato anche payroll giving o matching gifts)

Le organizzazioni possono richiedere alle imprese di stimolare i propri dipendenti a dedurre dalla loro busta paga una certa somma a favore di determinate cause sociali sostenute dalle stesse organizzazioni.

La difficoltà di questa iniziativa sta nel far accettare ai dipendenti detrazioni per scopi benefici con valenza nel lungo periodo. Affinché questa forma di sostegno abbia successo è necessario anzitutto che il singolo dipendente sia mosso da una intensa spinta ideale, inoltre è importante la credibilità della causa e la capacità di verificare i risultati ottenuti.

Attualmente, in Italia, tali deduzioni avvengono per iniziative sporadiche nel corso dell'anno e si esprimono nell'equivalente di qualche ora lavorata a favore di una organizzazione.

2.5.2.8 I rischi della partnership impresa – organizzazione non profit

Le imprese creano partnership con le organizzazioni non profit, essenzialmente perché:

- può costituire un elemento di attrazione per i clienti sensibili ad un certo problema o per coloro che apprezzano le imprese di "buon cuore"(a tal fine talvolta viene creato appositamente un nuovo

marchio che si contraddistingue per la sua valenza sociale);

- è un modo per farsi pubblicità ad un costo inferiore rispetto a quello della pubblicità tradizionale;
- è un modo per 'ritoccare l'immagine' nel caso in cui si abbia una cattiva reputazione (rivolgendosi al grande pubblico e attendendosi risultati nel medio e lungo termine);
- aumenta la fidelizzazione dei clienti;
- accresce l'orgoglio del personale nel lavorare in una data impresa;
- sono più facili da giustificare i sostegni con il 'tornaconto', piuttosto che la semplice beneficenza.

Le partnership comportano dei rischi sia per le imprese che per le organizzazioni:

Dal punto di vista dell'impresa, vi è la possibilità che la pubblicità si trasformi in negativa se la relazione non è quella giusta e non viene trattata in modo eticamente corretto. I clienti possono mostrarsi scettici nei confronti di azioni che appaiono come dei tentativi palesi per ridurre le resistenze nei confronti di comportamenti aziendali poco corretti.

Dal punto di vista dell'organizzazione non profit, si potrebbe verificare una diminuzione delle donazioni da parte dei privati cittadini, in quanto questi ultimi pensano che:

- l'organizzazione ne riceva già a sufficienza dall'impresa,
- l'impresa 'possessa' in qualche modo l'organizzazione,
- ci sia una contaminazione del comportamento poco corretto dell'impresa, espresso in alcuni ambiti, sull'organizzazione,
- l'organizzazione perda la sua integrità semplicemente interagendo con una impresa che si pone obiettivi economici e commerciali.

Una organizzazione che vuole evitare di correre i rischi suddetti, deve:

1. Selezionare per la partnership una impresa con la quale vi sia comunanza di interessi (ad esempio in quanto operante nello stesso ambito di intervento).

Questo:

- permette ad entrambe le parti di comprendere la natura del problema affrontato e le principali soluzioni possibili;
- rende il privato cittadino meno sospettoso nei riguardi dell'impresa;

- rende le imprese selezionate più aperte alle sollecitazioni per realizzare iniziative in collaborazione.

2. Scartare le imprese che possono avere interessi in conflitto con gli obiettivi di eticità generale del settore non profit:

- i cui prodotti/servizi si trovano in conflitto con la missione dell'organizzazione;
- i cui prodotti sono dannosi per la salute o per l'ambiente (o l'impresa è oggetto di indagine per violazioni riguardanti questi temi o temi di altro tipo);
- le cui affermazioni sui prodotti/servizi, soprattutto in materia di salute, sono infondate;
- le cui condizioni di lavoro o i comportamenti con il fisco hanno fatto discutere.

3. È opportuno mantenere una completa trasparenza nei riguardi del pubblico relativamente ai costi e ai benefici connessi a una determinata partnership.

Sono state effettuate delle ricerche per analizzare l'opinione dei privati cittadini verso la costituzione di partnership aziende – organizzazioni non profit.

Riportiamo di seguito i principali risultati.

Ethos di Lorien Consulting – Consumi etici: profilo del consumatore socialmente responsabili, 2003

Il 17% della popolazione ha acquistato negli ultimi sei mesi prodotti-servizi che devolgeranno parte del prezzo ad iniziative sociali, mantenendosi stabile rispetto al 2003.

Il 51% degli acquisti riguardano i generi alimentari, mentre il 43% ha devoluto parte dei punti raccolti (strumento molto comune di raccolta fondi) attraverso le *fidelity card* ad iniziative sociali. Il consumo si concentra, quasi nel 21% dei casi, su una sola categoria di prodotto, mentre solo il 12% degli italiani acquista due o più categorie merceologiche.

Il consumatore etico tipico ha età compresa tra i 18 e i 34 anni, è residente soprattutto nelle regioni del Nord, con un elevato livello di istruzione.

Ipsos Explorer – Sodalitas – Gli italiani e il Cause Related Marketing, 2003

Il 77% degli italiani si dichiara molto o abbastanza favorevole riguardo

alla partecipazione delle imprese alla soluzione dei problemi sociali. Livello leggermente inferiore a quello rilevato negli anni precedenti (l'82% nel 2002 e l'81% nel 1998), con un leggero calo degli entusiasti (molto favorevoli: 27% del 2003 contro il 34% del 2002) ed un aumento della quota degli indecisi (dal 5% del 2002 all'12% del 2003). Questo forse a causa del clima di incertezza e soprattutto dalla crisi di alcune specifiche situazioni industriali nel nostro Paese che probabilmente suggerisce una focalizzazione sulle dinamiche interne delle imprese, piuttosto che su quelle esterne.

Resta nettamente minoritaria, comunque, l'opinione che l'impresa debba esaurire la sua mission e le sue attività operative nell'ambito della sola creazione di ricchezza e profitto (11%). Per il 28% si tratta addirittura di "un dovere per l'azienda", mentre un altro 60% parla di "un comportamento apprezzabile anche se non dovuto".

I giovani e gli adulti dai 35 ai 44 anni, in particolare di sesso femminile e culturalmente più evoluti, sembrano i più favorevoli ad un coinvolgimento delle imprese in ambito sociale.

Inoltre, l'area del sociale dove ha più senso un intervento delle imprese è:

- la medicina, la salute e l'assistenza sociale per il centro e il sud Italia;

- il sostegno al lavoro (formazione professionale dei giovani, sostegno ad attività imprenditoriali con difficoltà di autofinanziamento) per il centro sud e il nord ovest.

Per quanto riguarda le aree geografiche, meno della metà degli intervistati (43%) si dichiara favorevole a interventi sia in Italia sia all'estero. Gli altri manifestano una preferenza per attività sociali in Italia o, addirittura, limitate al territorio in cui l'azienda è insediata. Questo a causa principalmente della necessità di verificare gli interventi realizzati e della vastità delle problematiche sociali attualmente esistenti anche in Italia.

Astra-Demoskopea- Tequila Proad – L'atteggiamento dei consumatori nei confronti delle promozioni, 1999

Il 57% dei consumatori sono altruisti e generosi.

Volendo suddividere gli italiani in categorie, si ha che:

- il 30% è definibile come egoista totale, in quanto assolutamente indifferente a tutto ciò che si trova oltre il proprio vissuto;
- il 32% è definibile come egoista personale, non si impegna



personalmente, ma ritiene che sia giusto che altri lo facciano (ad esempio le imprese);

- il 15% è definibile come altruista totale generico, si impegna in prima persona ed apprezza le aziende sensibili al sociale;
- il 13% è definibile come altruista personale, generalmente di matrice cattolica, nulla pretende dalle imprese, poiché non si fida e desidera fare tutto da solo;
- il 10% è definibile come altruista totale selettivo, sceglie solo aziende impegnate socialmente. Principalmente persone di sesso femminile, tra i 25 e 44 anni, residenti nelle Regioni del Nord Est, diplomate-laureate.

Quindi, un italiano su 4 chiede a sé e alle imprese di attivarsi a favore di altri.

2.5.2.9 I criteri di definizione della partnership impresa - organizzazione non profit

Si osservano degli errori frequenti che vengono compiuti dalle organizzazioni che intendono creare una partnership con una impresa, e viceversa, riassumibili come segue:

le organizzazioni non profit

- si rivolgono alle imprese che hanno già rapporti con altre organizzazioni affollando fino alla saturazione il loro limitato spazio di attenzione;
- ricercano benefici immediati, in assenza di programmi a medio-lungo termine;

le imprese

Solitamente privilegiano le Onlus, in quanto garantiscono condizioni di maggiore favore, e le organizzazioni di maggiori dimensioni, in grado di offrire maggiore visibilità. In genere si ricerca una organizzazione con una immagine ben consolidata, notorietà ed apprezzamento a livello nazionale o locale per quanto riguarda la comunità o il target di consumatori che si vuole sensibilizzare/raggiungere.

In genere:

- si rivolgono alle organizzazioni più note nella speranza di trarre rapido beneficio dalla loro credibilità e autorevolezza;
- si rivolgono alle organizzazioni come se fossero un qualsiasi altro

media da sfruttare alla ricerca di benefici immediati, in assenza di programmi a medio-lungo termine.

In relazione a quanto si è detto, i principi base che devono orientare il rapporto tra impresa e organizzazione, internazionalmente riconosciuti (Business in the Community), sono:

- mutuo rispetto: entrambe le parti devono considerare con rispetto il proprio partner, sforzandosi per superare eventuali difficoltà generate da culture e valori diversi;
- mutuo beneficio: entrambe le parti devono avere chiare le ragioni della propria partecipazione, cosa vogliono ricavarne, come valutare il livello di raggiungimento degli obiettivi e quindi l'opportunità di continuare o interrompere il rapporto. Questo tenendo sempre presente che anche il partner deve ricavarne un equivalente beneficio;
- integrità: entrambe le parti devono comportarsi in maniera onesta ed etica aderendo a principi morali elevati;
- trasparenza: è fondamentale essere onesti con se stessi e con il partner nel costituire, pianificare, comunicare e realizzare la partnership. Anche la comunicazione relativa al rapporto esistente tra i partner e i consumatori deve essere corretta, onesta e non dare adito a dubbi o a fraintendimenti. Informazioni ingannevoli possono portare a uno scadimento di immagine nei confronti degli stakeholder e rendere più difficili o improponibili altri progetti;
- sincerità: l'opinione pubblica accetta positivamente la possibilità di un rapporto di mutuo beneficio tra imprese e organizzazioni, ma rifiuta decisamente chi viene sospettato di trarre un vantaggio improprio dall'iniziativa in corso.

Un buona creazione di partnership richiede una serie di azioni di seguito riportate.

2.5.2.9.1 La creazione della partnership: pianificazione e preparazione

L'azione di pianificazione e preparazione della partnership, include:

- identificare un progetto nuovo (innovativo) ed interessante idoneo a suscitare interesse sull'iniziativa proposta: un progetto in cui l'apporto potenziale dell'impresa sia determinante, oppure che si distingue da quelli effettuati o in corso da parte di altre organizzazioni o che soddisfi



un bisogno latente;

- ricerca del partner. È la parte più importante dell'intero processo. Trovare il partner sbagliato vuole dire, infatti, non raggiungere i risultati sperati e, al limite, arrivare a danneggiare la propria immagine. C'è bisogno di utilizzare un 'approccio specifico' operando una selezione individuando un numero limitato di imprese ritenute particolarmente interessate ai propri progetti (anche quelle che si conoscono grazie ai contatti personali dei volontari/dirigenti).

In passato era molto più semplice ottenere fondi. Oggi, al contrario, in considerazione della crescita della concorrenza anche nel campo della 'solidarietà' e, in particolare, nel rapporto con le imprese, un approccio di questo tipo sembra essere estremamente utile.

A livello territoriale il tipo di imprese da contattare dipende dall'organizzazione beneficiaria:

- se l'organizzazione opera a livello nazionale, risulta appropriato prendere contatti con imprese leader;

- se l'organizzazione opera a livello locale, deve fare riferimento alle imprese locali (che hanno interesse a radicarsi sul territorio) oppure alle filiali locali di imprese nazionali/multinazionali (spesso però queste non hanno autonomia decisionale a livello locale e a livello nazionale ricevono molte richieste) che hanno una certa presenza nel territorio.

È un errore ritenere che i piccoli e i medi imprenditori non siano interessati a questa tipologia di partnership. Al contrario, sono "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 gli ampi orizzonti.

I piccoli-medi imprenditori diffondono stabilità, benessere e ricchezza e molti di loro fanno anche di più, sostenendo il volontariato, promuovendo azioni umanitarie o finanziando progetti di interesse collettivo, in Italia e all'estero. Per cultura, però, non sono portati a comunicare all'esterno le azioni di responsabilità sociale che, da tempo e in maniera del tutto volontaria e silenziosa, abitualmente mettono in pratica.

Tutte le organizzazioni dovrebbero, infine, contattare le imprese che

operano in settori affini alle loro finalità istituzionali: deve essere chiesto un intervento sociale compatibile con la missione dell'impresa, esiste infatti un orientamento strategico e una cultura aziendale che vanno rispettate, perciò, la natura dell'intervento dovrà essere collegata alla natura del business. Bisogna che ci sia la possibilità di collegare l'attività dell'impresa e quella dell'organizzazione.

Il *Centro di Accoglienza di Empoli (FI)*, è una associazione che persegue finalità di solidarietà con azione concrete, volte all'informazione, alla prevenzione e alla rimozione di situazioni di bisogno della persona.

Nell'ambito dei festeggiamenti per il proprio Ventennale, l'Associazione ha realizzato un evento, denominato "*Primula della solidarietà*", con lo scopo di far conoscere il nuovo logo (nel quale è riportato il fiore in oggetto), oltre che di raccogliere fondi.

L'evento ha previsto la vendita di primule non solo negli spazi parrocchiali e nei circoli, ma anche e soprattutto presso i fiorai della città. Si è voluto in questo modo superare il problema, varie volte sollevato dai commercianti nei confronti del volontariato, di una presupposta concorrenza sleale che si viene a creare con tale tipologia di eventi.

- Definizione della propria partecipazione. Stimare contributi e vantaggi attesi.

Per avanzare proposte adeguate alle imprese selezionate, è necessario conoscere le strategie e i piani di azione messi in atto riguardo all'impiego delle risorse finanziarie per la promozione, la pubblicità, la cura delle relazioni con l'ambiente circostante, lo stesso sostegno alle organizzazioni non profit.

Ogni ipotesi di partnership dovrebbe essere saldamente basata su una analisi preventiva dei soggetti o delle categorie di soggetti ai quali ci si intende rivolgere per comprendere a quali condizioni è possibile ottenere un accordo.

Uno dei fattori maggiormente problematici riguarda la definizione del contributo che l'impresa deve garantire all'organizzazione.

Se tale contributo è in denaro, le modalità della sua quantificazione possono essere diverse:

- Definizione di una soglia minima da parte dell'organizzazione

È uno dei metodi comunemente utilizzati dalle organizzazioni di maggiori dimensioni e con più alto potere contrattuale.

- Percentuale sul prezzo di ogni unità di prodotto venduta

È un metodo utilizzato dalle organizzazioni con minore potere contrattuale che quindi devono legare le entrate derivanti dall'operazione al successo della stessa. Questo anche se sono molte le organizzazioni importanti che lo utilizzano.

- Contributo uguale ai costi sostenuti dall'organizzazione per dar vita alla partnership più un contributo aggiuntivo legato alla riuscita dell'operazione.

È il metodo utilizzato da quelle organizzazioni che danno maggiore importanza a risultati di tipo non monetario. Si accontentano di poter avere la garanzia di coprire i costi e, a fronte di questo, ritengono di poter usufruire di altri vantaggi derivanti dal rapporto con una impresa.

Qualunque metodo pone il problema della valutazione del marchio dell'organizzazione.

Il marchio ha un suo valore che non è statico ma è in continua trasformazione. Per definire tale valore si deve presentare all'impresa una specie di "memoria storica" del marchio.

Infatti, l'impresa che "acquista" il diritto alla partnership con il marchio dell'organizzazione acquista in realtà due cose: la notorietà, cioè la conoscenza, e l'immagine, cioè il livello di fiducia, acquisita dall'organizzazione presso l'opinione pubblica.

Il livello di notorietà e affidabilità definisce la capacità dell'organizzazione di "cedere" valorialità e quindi di essere quel garante che è la precondizione per il miglioramento dell'immagine dell'impresa.

Bisogna tener conto del fatto che ci si rivolge a soggetti collettivi in cui una decisione in merito a una richiesta di fondi è un processo complesso, che coinvolge diversi aspetti e diversi attori.

In particolare, si dovrà fare riferimento:

- alla struttura e all'organico delle imprese alle quali ci si rivolge;
- alle politiche o alle strategie di marketing che tali soggetti mettono in opera e che possono riguardare la sfera di attività dell'organizzazione (il sostegno al settore o al problema sociale di cui l'organizzazione si occupa).

Gli elementi delle politiche adottate dai soggetti presi in esame

spesso sono rintracciabili nei documenti ufficiali, nei programmi annuali, nei "bilanci sociali". I bilanci, se pubblicizzati, costituiscono la fonte privilegiata attraverso la quale è possibile riconoscere l'esistenza di fondi destinati potenzialmente alle cause sociali.

Nell'ipotesi però che non siano accessibili tali documenti, l'individuazione di una politica può avvenire anche analizzando prese di posizione, interventi pubblici o altre iniziative;

- al processo decisionale attraverso il quale vengono prese in considerazione le richieste di fondi;
- alle reti di relazioni sociali che tali soggetti hanno intessuto.

Una volta stabilito questo, l'organizzazione beneficiaria dovrà esporre la propria richiesta in termini il più possibile chiari e precisi in riferimento sia agli obiettivi dell'attività per la quale sta cercando il supporto imprenditoriale, sia per quanto concerne i collegamenti esistenti fra il progetto e la sua mission. Bisogna che il progetto per il quale si chiede la partnership sia complementare o integrativo rispetto ad altri progetti già esistenti, realistico e realizzabile, prevedere un investimento nella comunità locale e (se possibile) incontrare questioni e problematiche attuali.

Le contribuzioni aziendali sono spesso frutto di un'attenta pianificazione e molte volte costituiscono parte integrante di un budget specifico. Bisogna che risalti la relazione positiva tra costi da sostenere e ritorno economico o d'immagine per l'impresa.

Le imprese desiderano che vi sia visibilità del progetto e, al suo interno, dello spazio dedicato al proprio logo.

Per instaurare un rapporto di comunicazione efficace, l'organizzazione dovrebbe partire dal presupposto che le imprese desiderano che il proprio tempo non venga sprecato e di formarsi idee chiare prima di prendere una decisione. Prima di intraprendere iniziative di questo tipo, intendono verificare con cura le proposte presentate, ricevendo una impressione positiva solamente da messaggi elaborati in maniera professionale, capaci di spiegare in termini economici la causa che sostengono. Bisogna che l'organizzazione mostri professionalità non solo nella gestione del progetto ma anche nella gestione interna, poiché, in certi casi, porre in atto certi progetti vuol dire sconvolgere l'organizzazione interna ed è necessario essere in grado di farvi fronte. C'è bisogno quindi anche di evidenziare la capacità di gestire fondi che eventualmente verranno donati

- Impegno nella partnership. Un vero rapporto di partnership si potrà costruire se l'organizzazione non è semplicemente alla ricerca di "un po' di fondi", non propone un progetto solo come mezzo per raccogliere fondi, ma intende creare un rapporto continuativo. Inoltre, affinché la partnership sia proficua, occorre che vi si impegnino i vertici di entrambe le parti coinvolte. Una partnership bene integrata godrà di maggiore supporto e potrà essere di maggiore durata.

2.5.2.9.2 La creazione della partnership: le altre azioni

Le azioni successive alla pianificazione e alla preparazione, sono:

Contatto

Gli approcci fondamentali che dovrebbero seguire le organizzazioni per formulare la propria richiesta di sostegno alle imprese sono i seguenti:

- L'approccio 'personale'

Rappresenta l'approccio tradizionalmente seguito dalle organizzazioni. Oggigiorno, anche se alcune imprese seguono politiche sociali ben definite, i contatti personali con il Presidente, con l'Amministratore Delegato o con alcuni manager non appaiono certamente fuori luogo.

Una lettera indirizzata ad una persona specifica aumenta notevolmente la probabilità di risposta positiva: tanto più l'impresa è piccola tanto più sarà utile adottare questo tipo di approccio.

Emerge dunque la necessità di trovare la persona responsabile degli interventi sociali dell'impresa:

- a) nelle piccole-medie imprese, questa figura si identifica solitamente nel Presidente o nell'Amministratore Delegato;
- b) nelle imprese più grandi è possibile trovare invece un apposito reparto o ufficio che si occupa di tali questioni (per esempio marketing, gestione del personale o relazioni esterne).

La richiesta di aiuto segue solitamente il seguente percorso: telefonata - richiesta di incontro per lettera - telefonata per verificare il ricevimento della lettera - incontro.

Comunque vada poi l'incontro si dovrà sempre ringraziare, possibilmente per lettera, per il tempo dedicato.

Oggi, a differenza di quanto succedeva fino a poco tempo fa, anche le persone che ricoprono posizioni importanti hanno in molti casi sostituito

la segretaria con strumenti quali le caselle di posta elettronica o vocali, rendendo più difficile, ma non impossibile, il primo contatto.

- L'approccio 'perseverante'

Non bisogna, infine, sottovalutare il fattore dell'insistenza. Se non si riceve un contributo subito, non è detto che l'azienda non aiuterà l'organizzazione richiedente: sarà al contrario utile riprovare un certo numero di volte.

Negoziazione e accordo formale

Prima di giungere ad un accordo formale, bisogna negoziare i dettagli della partnership e il programma di attuazione:

- Definire gli obiettivi. Bisogna rendere specifici, misurabili e realizzabili gli obiettivi concordati e determinare il periodo di tempo necessario per raggiungerli;
- Valutare le risorse. Vanno valutate tutte le risorse fornite: monetarie e reali;
- Definire la natura dell'attività. Definire nel dettaglio ciò che deve essere fatto;
- Valutare le opportunità. Oltre al ritorno economico bisogna prendere in considerazione tutto ciò che può contribuire ad accrescere questo valore. È inoltre necessario tenere presente quali potranno essere le reazioni degli stakeholder all'accordo finale;
- Valutare i rischi. Occorre valutare i rischi della partnership adeguatamente, in particolare per quanto riguarda la reputazione, la responsabilità (relativamente alle varie fasi di attuazione dell'iniziativa), l'aspetto finanziario (per evitare di non essere in grado di sostenere i costi).

Prima di stendere il documento che impegnerà entrambi i partner è buona regola inoltre, per l'organizzazione, assicurarsi il supporto di una consulenza legale qualificata, almeno per la prima volta (prevedendo, ad esempio, di stendere un documento standard d'impegno utilizzabile anche nel futuro). In particolare, sarà sempre necessario comprendere bene le proprie responsabilità e gli obblighi legali, oltre a tenere presente la legislazione tributaria in vigore (c'è, ad esempio, una notevole differenza tra spese di rappresentanza e pubblicitarie per la tassazione e per quanto riguarda il trattamento da applicare alle diverse attività svolte dalle Onlus). Nel caso poi si preveda l'utilizzo del nome dell'organizzazione da parte dell'impresa, bisognerà valutare attentamente implicazioni e



possibili limiti per evitarne un uso improprio ed eccessivo.

Nell'accordo dovrebbero, inoltre, essere indicati:

- lo scopo principale della partnership,
- i diritti di proprietà intellettuale,
- chi è vincolato all'accordo, considerando anche i fornitori, le agenzie ed eventuali terze parti,
- i ruoli e le responsabilità,
- la durata dell'accordo,
- il piano delle attività e dei tempi di attuazione,
- i dettagli sugli accordi per il finanziamento,
- il programma dei pagamenti,
- il processo di aggiornamento dei dettagli,
- i processi di approvazione del testo di accordo, del possibile logo o marchio utilizzato per promuovere l'iniziativa, dei comunicati stampa,
- il piano di revisione,
- le clausole di conclusione dell'accordo.

Dovrebbero poi essere concordate le garanzie minime in fatto di risultati e di raggiungimento degli obiettivi. Bisognerebbe infatti quanto meno prevedere la copertura dei costi anche nel caso in cui si verificasse il peggior scenario possibile. A questo proposito, andranno tenute presenti anche le possibili reazioni degli stakeholder al fallimento dell'iniziativa.

Gestire e comunicare il progetto

Molte organizzazioni una volta sottoscritto l'accordo, se il progetto viene gestito dall'impresa, tendono a disinteressarsi o a impegnarsi il meno possibile. Occorre invece che si impegnino seriamente. Bisogna far conoscere il progetto a tutti i possibili interessati (gli stakeholder) ed assicurarsi che nella comunicazione da parte dell'impresa vengano rispettati i principi etici che sono alla base della sua immagine pubblica.

Nel caso in cui, al contrario, il progetto venga completamente gestito dall'organizzazione, questa dovrà, con regolarità, fornire informazioni relative al progetto finanziato all'impresa.

È opportuno anche testare la partnership prima del lancio vero e proprio del progetto congiunto. La partnership tra impresa e organizzazione può essere molto efficace ma anche, come abbiamo già sostenuto, estremamente pericolosa nel caso in cui si commettano degli errori.

Monitorare, misurare e valutare il programma

Monitorare serve ad affinare in corso d'opera i dettagli della partnership, mentre misurare e valutare i risultati permette di decidere se continuare o meno il progetto.

2.6 Individuazione degli strumenti di comunicazione da utilizzare

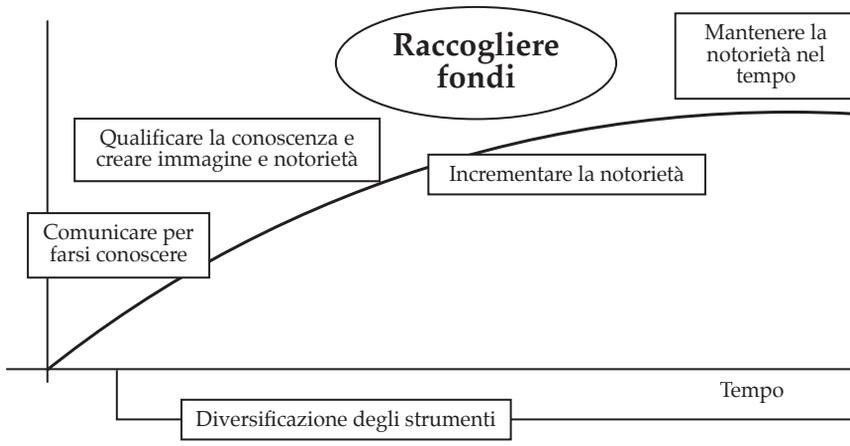
Per molte organizzazioni la prima forma di comunicazione mirante a farsi conoscere e a far conoscere la causa sostenuta si è basata e si basa sul passaparola e sui contatti personali.

Strumenti di comunicazione molto validi, ma che con il crescere delle dimensioni e dell'importanza dell'organizzazione si dimostrano presto troppo limitati, specie di fronte alla crescente necessità di reperire fondi.

La scelta degli strumenti da utilizzare nell'ambito di un piano di raccolta fondi, deve tener conto, innanzitutto, che è opportuno procedere per gradi, in ambito comunicazionale, soprattutto per una piccola organizzazione o una organizzazione con scarse risorse finanziarie.

Il mondo non profit per sua natura non può affidarsi a un tipo di comunicazione spot, che esaurisce la sua efficacia nel breve termine. Deve, al contrario, costruire un rapporto di fidelizzazione, che richiede una comunicazione continua permeata da comportamenti e atti concreti, capaci di coinvolgere i cittadini.

La comunicazione per una organizzazione, dovrebbe seguire un ciclo di vita come quello di seguito riportato:





Comunicare per farsi conoscere: farsi conoscere, diffondere una immagine positiva nell'ambito territoriale in cui si opera.

Quanto a lungo si debba protrarre questa fase è difficile da definire. Saranno i risultati a consentire di fare un passo avanti nell'attività di comunicazione.

Qualificare la conoscenza e creare immagine e notorietà: una volta acquisita una prima notorietà, anche se limitata, si potranno pensare piani di comunicazione più ambiziosi miranti a diffondere l'immagine a masse più ampie di persone, a qualificare la conoscenza.

È una fase che non mira, come anche la precedente, a raccogliere direttamente fondi, ma a preparare il terreno in tal senso.

Anche questa fase non si può dire quanto durerà.

Raccogliere fondi: con il termine della fase precedente, si può pensare di raccogliere fondi e di utilizzare gli strumenti che agevolano, più di altri, questo obiettivo. Pur ponendo come obiettivo principale la raccolta fondi, non bisogna assolutamente dimenticare di *mantenere la notorietà nel tempo e possibilmente di incrementarla*.

La scelta di uno strumento di comunicazione (della tipologia di mezzi e dei veicoli specifici da utilizzare), è condizionata dalle abitudini del pubblico obiettivo (ad esempio, gli adolescenti preferiscono la radio e la tv) e dal costo per contatto (ovvero, il costo che l'organizzazione deve sostenere per raggiungere ciascun potenziale donatore, che è condizionato dal tipo di strumento utilizzato).

Nella scelta degli strumenti è opportuno anche chiedersi se ci sono soci/persone vicine all'organizzazione che hanno accesso a determinati mezzi, anche per motivi professionali.

È opportuno ricordare che tutti gli strumenti che vengono utilizzati devono essere coerenti in termini di "corporate image" (marchio, immagine, grafica, ecc.) affinché il pubblico esterno non faccia fatica a riconoscere da dove arriva una comunicazione e sia, nel contempo, coinvolto con un messaggio veicolato semplice, chiaro, immediato, leggibile, coinvolgente, propositivo, concreto e positivo (seppur emotivo).

In particolare, è importante ricordare che la pubblicità sociale sarà basata nei prossimi anni sempre più su idee ed emozioni. Ma va rimarcata

l'importanza di drammatizzare ma senza traumatizzare. Immagini troppo dolorose o crudeli sono controproducenti, non raccolgono la simpatia del pubblico. Inoltre, devono stimolare ad agire, scuotere dall'apatia per richiamare all'azione, dare una via di uscita.

In genere, infatti, il pubblico tende a rimuovere esperienze traumatizzanti, a rifiutare tout court i messaggi di questo tipo considerandoli come non credibili e di conseguenza a gettare discredito sulla comunicazione o su chi comunica, anche se si indica un modo per evitare le angosce suscitate (es. dona X Euro così il bambino che vedi non morirà di fame).

La comunicazione, e di conseguenza gli strumenti che ad essa si riferiscono, si distinguono in 4 categorie:

1. *Comunicazione selettiva (o direct marketing)*

Tipo di comunicazione personalizzata relazionale, che provoca una risposta misurabile. Può essere utilizzata per informare o persuadere un predeterminato insieme di persone in modo interattivo e flessibile.

L'indirizzario è l'elemento chiave di questo tipo di comunicazione e la capacità di organizzare segmenti omogenei di persone all'interno della lista diventa discriminante per una campagna di adesione o di raccolta fondi efficace. Rappresenta la migliore categoria di strumenti di comunicazione da utilizzare per azioni di raccolta fondi.

Vi 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).*

2. *Comunicazione di massa (o advertising)*

Tipo di comunicazione indifferenziata, istituzionale. Può essere utilizzata per informare o persuadere il maggior numero di persone in un certo periodo di tempo.

Utile per qualificare l'immagine, aumentare la notorietà, influenzare l'opinione pubblica. Solo indirettamente utile per effettuare azioni di raccolta fondi.

Vi rientrano in questa categoria: *la stampa, la televisione, la radio (considerando quelli non specializzati), le affissioni, i volantini.*

3. *Pubbliche relazioni (o public relation)*

Tipo di comunicazione mirata per gruppi di interesse. Servono per conquistare comprensione e accettazione da parte dei pubblici individuati.



Possono essere utilizzati per informare, qualificare l'immagine, aumentare la notorietà, creare un clima di fiducia finalizzato anche alla raccolta di fondi.

Vi 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.*

4. *Gli eventi speciali (o special events)*

Tipo di comunicazione istituzionale finalizzata alla raccolta di fondi.

Vi rientrano in questa categoria: *spettacoli, manifestazioni, eventi in piazza, maratone televisive e radiofoniche.*

Analizziamo di seguito alcuni strumenti evidenziando gli aspetti di interesse per una comunicazione volta alla raccolta di fondi.

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

L'invio postale, ovvero la richiesta scritta che viene distribuita e recapitata per posta, è una forma di comunicazione relativamente poco costosa (anche se richiede un impegno di tempo notevole), mirata (permette di raggiungere il massimo impatto su uno specifico mercato obiettivo), che consente di trasmettere messaggi lunghi e complessi, anche a carattere privato e confidenziale .

L'efficacia del direct mailing dipende in gran parte dalla bontà dell'indirizzario utilizzato, il quale deve essere estremamente mirato (evitando per quanto possibile contatti inutili), aggiornato (per evitare che le lettere tornino al mittente) e deve consentire di spedire lettere personalizzate. È importante che il destinatario non si senta uno dei tanti, ma creda di ricevere una lettera quasi personale. Perciò è importantissimo gestire le risposte con un sistema computerizzato, in modo da memorizzare la storia dei contatti avuti con ciascuna persona.

Inoltre, i risultati che si ottengono sono facilmente misurabili e permettono di fare test sul campo.

2.6.1.1 *L'invio postale a privati cittadini*

Per decidere se effettuare un invio postale a privati cittadini, è opportuno porsi le seguenti domande:

- A che livello l'organizzazione o la causa che essa sostiene è conosciuta? Limitato alla comunità locale? Regionale? Nazionale?
- La buona causa è inerente a qualcosa di specifico o si riferisce a qualcosa di astratto?
- L'organizzazione serve una determinata causa "socialmente accettabile" per cui è naturale essere solidali con essa (minori, ammalati, anziani, bambini, disabili, poveri, animali) oppure serve una causa controversa (alcool, droga, aids, ecc.)?

Nella misura in cui è possibile ricevere, teoricamente, un numero di adesioni su ampia scala, quanto più potrebbe essere uno strumento utilizzabile. Per raggiungere un'ampia scala, si ricorre, talvolta, anche alla costituzione di "consorzi" tra organizzazioni, finalizzati a raccogliere fondi.

In ogni caso è bene ricordare che il mailing è un programma "finanziariamente" impegnativo, dove abbiamo l'acquisizione, che solitamente è in perdita, ed il rinnovo, che di solito è in attivo. Si stimano 3-4 anni per giungere al pareggio economico.

Le fasi di attuazione di una operazione di invio postale a privati cittadini sono:

1. *Sviluppo di una efficace strategia creativa*

Si deve prestare attenzione all'aspetto della busta (rendendola "parlante", per farla aprire e per superare la "concorrenza nella cassetta della posta"), alla lettera di accompagnamento (per farla leggere) e al tema motivante (per far agire il destinatario).

Solitamente la sequenza di attenzione di fronte ad un invio postale è il seguente:

- viene guardata la busta, viene letto il nome del mittente e viene deciso se aprirla o meno;
- se viene deciso di aprirla, viene dato uno sguardo superficiale alla lettera (alla firma, al post scriptum) e con più attenzione alla scheda di risposta;
- se è interessante quanto visto, viene letta la lettera, poi la brochure (se è presente), di nuovo la lettera e se suscita convinzione viene fornita la risposta prevista (solitamente sotto forma di donazione da effettuare).

Il "package" più efficace consiste di busta esterna, lettera, brochure, coupon di risposta e/o busta pre-indirizzata.

Si può inserire anche un articolo a supporto della promozione, come

oggetti da collezione (es. adesivi dell'organizzazione, cartoline), fotografie che suscitino emozioni a riprova della veridicità di quanto affermato (es. un bambino bisognoso di aiuto), piccoli omaggi (es. segnalibri, etichette staccabili che possono essere utilizzate per trasferire ogni tipo di simbolo da un posto ad un altro, es. mittente per lettere).

Però, visto l'affollamento dei messaggi esistente, in molti casi può rappresentare un costo non indifferente e non è detto che sia apprezzato da tutti o dalla maggior parte dei possibili donatori. Può essere meglio promettere ai sottoscrittori una pubblicazione o un qualsiasi altro oggetto (bollettino periodico, tessera associativa, ecc.) che possa contribuire a rafforzare il legame che si è stabilito.

Di tutto il "package" la lettera è l'elemento più importante. Tutti gli altri elementi vanno a sostegno di essa. La lettera contiene il messaggio e in essa deve essere formulata la richiesta di donazione.

Alcuni suggerimenti:

Lettera

- Le lettere con paragrafi rientrati di solito danno risultati migliori di quelle che ne sono prive.
- La sottolineatura delle frasi e delle affermazioni più importanti di solito genera risultati leggermente migliori.
- L'inserimento di testimonial autentici normalmente incrementa la risposta.
- Una lettera di due pagine di solito dà risultati migliori di una lettera di una pagina.
- L'uso dei numeri per creare gerarchia negli argomenti, raggruppare in blocchi argomenti simili, è molto apprezzato.
- L'uso di sottotitoli che spezzano il testo in blocchi e agevolano il cosiddetto "colpo d'occhio", aiuta a focalizzare l'attenzione sulla richiesta.
- L'adozione di uno stile narrativo, sincero e semplice, chiaro (nel contenuto e nelle finalità) in cui il messaggio si svela progressivamente, è preferito ad uno stile poco comprensibile.
- La personalizzazione della lettera a partire dall'intestazione, dalle note scritte a mano per dare maggiore risalto ad alcune parti, fanno sentire il destinatario non un numero in una lista.

Brochure

- Una brochure dedicata specificatamente alla proposta presentata nella lettera è più efficace di una brochure istituzionale.

Busta esterna

- Le buste illustrate (con il colore e la grafica) incrementano la risposta se veicolano un messaggio legato al contenuto della lettera.
- La busta può colpire il lettore anche con la semplicità facendo risaltare il contenuto o stuzzicare la curiosità del lettore.
- Le buste scritte a mano (impossibili da farsi su grandi numeri) hanno molto successo perché non si ricevono più buste così compilate.

In ogni caso, però, deve essere in armonia con il materiale che contiene.

Meccanismo di risposta

- Per facilitare le donazioni, bisogna indicare sempre e con chiarezza le modalità a disposizione per offrire il proprio contributo. Più si presenta il maggior numero di alternative a disposizione e più si ottengono risultati :

- o conto corrente postale,
- o carta di credito,
- o internet,
- o numero verde telefonico,
- o bonifico bancario,
- o assegno circolare non trasferibile,
- o postazioni per strada e nelle piazze ,
- o consegna direttamente alla sede dell'organizzazione.

Questo anche se rimane il più preferito, per effettuare pagamenti, il bollettino postale. La carta di credito inizia ad essere utilizzata con sempre maggiore frequenza.

- Precompilare il bollettino postale o qualunque tagliando da restituire per conto dell'offerente, affinché chi dona debba limitarsi a scrivere l'essenziale.
- Le cartoline di risposta preaffrancate danno luogo, in genere, a un maggior numero di risposte rispetto a quelle che devono essere affrancate da chi le riceve.

Colore

- Le lettere a due colori di solito danno risultati migliori di quelle in monocromia.
- Un modulo d'ordine e di risposta stampato in inchiostro colorato o su carta colorata di solito dà risultati migliori di uno stampato in inchiostro nero o su carta bianca.
- Una brochure a due colori di solito si rivela più efficace di una in monocromia.

Affrancatura



- Le buste con affrancatura in abbonamento postale di solito danno risultati migliori di quelle con francobolli.
- Un'autorizzazione "speciale" stampata sulla busta di solito dà gli stessi risultati della posta affrancata con affrancatrice.
- Essere certi di essere al corrente di tutti i regolamenti postali prima di fare un grande investimento e cercare sempre di usare carta e buste standard, in modo da non investire in eccesso per realizzare speciali formati.

Volendo fornire una traccia dal quale trarre utili indicazione per scrivere una lettera a potenziali donatori privati cittadini, proponiamo il seguente schema:

Prima parte.

È la più importante. Deve agganciare l'attenzione del lettore a spingerlo a continuare nella lettura. Da qui l'importanza di conoscere le motivazioni che spingono a donare ed evitare di scrivere la stessa lettera a diversi tipi di donatori.

Non può essere molto lunga pena lo scadimento dell'attenzione del lettore.

Chi scrive si presenta e spiega perché si rivolge a quello specifico lettore (necessario cercare sempre di identificare chiaramente l'obiettivo della richiesta e non essere generici).

Seconda parte

Deve brevemente spiegare di quale organizzazione si tratta e quali sono le finalità. Non è giusto pensare che il lettore conosca già tutto dell'organizzazione. Per dare bisogna essere convinti o, per lo meno, avere informazioni sufficienti a comprendere il perché dell'appello.

Quindi:

- la storia dell'organizzazione,
- perché è importante affrontare i problemi che sono all'origine della sua esistenza (quello che fa). Non bisogna dare per scontato che gli obiettivi e i progetti dell'organizzazione siano naturalmente interessanti,
- cosa distingue l'organizzazione da altre similari (se esistono),
- chi sostiene l'organizzazione (quali personalità o imprese note sono impegnate nell'organizzazione con contributi o con interventi diretti),
- di che causa o progetto si tratta,

- perché è importante,
- chi lo sostiene.

Terza parte

È importantissima. È l'invito ad agire. Bisogna chiedere con fermezza, ma chiaramente e nel modo più in sintonia con la tipologia di destinatario del messaggio. Esprime:

- perché si deve contribuire (bisogna fornire le motivazioni per il supporto delle tue attività, spiegando i relativi ritorni reali e psicologici);
- come si può contribuire. Al riguardo è opportuno ricordare che:
 - o il contributo medio tende a salire se si suggerisce l'importo specifico per la donazione,
 - o il totale delle donazioni promesse tende a essere maggiore se si offre un programma di pagamento dilazionato ,
 - o se si fissa una data specifica entro la quale deve essere raggiunto un determinato obiettivo della raccolta fondi, le adesioni e i contributi tendono a aumentare,
 - o di solito si incita a donare, ipotizzando di essere già a buon punto della cifra generale da richiedere;
- indirizzi utili a cui rivolgersi per maggiori informazioni o per fare i versamenti

Quarta parte

- Ringraziamento per l'attenzione dedicata al messaggio e per la sicura donazione che verrà effettuata (per creare una sorta di debito morale),
- invito a un contatto diretto (se possibile) per eventuali maggiori informazioni,
- ultimo appello a contribuire,
- saluti,
- firma (possibilmente chiara e autografa).

Quinta parte

- Post scriptum (richiama il messaggio centrale).
- Sintesi appello

Sesta parte

Allegati (se necessari).

Integrano il messaggio evitando di allungare troppo la lettera.

Talvolta si utilizza la c.d. "Long Letter", ovvero una lettera più lunga rispetto a quella standard: un testo che occupa almeno quattro fogli (meglio ancora se più lunga) personalizzato al destinatario, stampato



su un solo lato, per richiedere un finanziamento elevato per un progetto speciale, prevedendo la formulazione di un piano pluriennale di contribuzione (sia per rendere accessibile la donazione a persone di medio reddito – già definibili come donatori cospicui o potenzialmente tali - sia per fidelizzare nel tempo il donatore).

Una attenzione particolare va data al testo della lettera, che deve raccontare l'iniziativa distribuendo nei diversi fogli gli argomenti più interessanti per aiutare una lettura completa.

Un'attenzione particolare va data alle prime fasi e alle ultime righe di ogni pagina per coinvolgere il destinatario e farlo giungere sino alla fine della lettera.

La "Long Letter" obbliga i promotori o i dirigenti dell'organizzazione ad effettuare una analisi approfondita della propria attività per fornire al redattore del testo tutte le informazioni indispensabili per creare un testo così impegnativo. Nel caso che vi sia il "Documento Buona Causa" potrà rappresentare un alleggerimento del lavoro da compiere.

È consigliabile una azione telefonica per verificare il gradimento dell'iniziativa entro 2 settimane dall'invio della lettera.

In base al successo dell'iniziativa (il rapporto minimo di redditività dovrebbe essere $1/5 = 5$ euro di donazione per ogni euro investito) si potrà decidere se:

- ampliare l'iniziativa su tutti i segmenti di donatori che hanno reagito meglio;
- impostare un piano continuativo di comunicazione in base agli argomenti che hanno ottenuto maggiore attenzione.

2. *Effettuazione di prove preliminari (test) per ogni invio*

Si possono fare test che riguardano l'indirizzario, il messaggio, il package, il periodo, ecc. Consigliabile se gli invii sono sufficientemente numerosi .

Il test sul periodo permette di programmare meglio l'invio, quando questo è discrezionale (non è collegato, ad esempio, ad un evento specifico).

3. *Usare le risposte come feed back.*

Una organizzazione attenta impara da ogni mailing i punti di forza e di debolezza, chi risponde e perchè.

Inoltre, dal numero di risposte che pervengono in seguito all'azione di invio postale svolta, è possibile valutare la *redemption*, ovvero il risultato

dell'azione di mailing da rapportare agli standard per vedere quanto ci si discosta.

La redemption non si dovrebbero scostare molto da quelle valide per il mailing commerciale (dallo 0,5 al 2 -3 %) e che pertanto risultati inferiori possono suonare qualche campanello di allarme.

In particolare, l'invio postale effettuato nei confronti dei potenziali donatori dovrebbe far rispondere almeno l'1% degli interpellati; dei donatori già acquisiti, almeno il 50%.

Se però la lettera per raccolta fondi è indirizzata da un'organizzazione o da una causa non molto nota, si può prevedere lo 0,5-1% per i donatori nuovi, il 3-15% nel caso di nominativi già contattati precedentemente.

Da qui la necessità, prima di iniziare a scrivere, di valutare quello che potrebbe essere il risultato dell'azione, per evitare poi disillusioni.

2.6.1.2 L'invio postale a imprese

Nel nostro paese pressoché nessuna impresa ha stilato delle linee guida per concedere un semplice contributo o per accettare una proposta di partnership. Inoltre, è talmente giovane il rapporto tra profit e non profit, che non esiste ancora una prassi consolidata in questo senso.

In ogni caso, si possono fornire i seguenti suggerimenti (Berta, 2003):

- *Carta da lettera*

Che sia simile a quella aziendale, evitando "grafismi" con scopi promozionali

- *Carattere*

Tradizionale, evitando grassetto, sottolineature, ecc.

Lunghezza

Massimo una pagina, al limite richiamando degli allegati.

Indirizzo

Nome e cognome del destinatario.

Citazione

Se possibile citare qualche persona importante ben conosciuta dal destinatario, per amicizia o altri motivi, per dare maggiore peso alla richiesta.

Nota per la segretaria

La segretaria è un primo filtro, quindi è opportuno inserire una nota affinché faccia porre attenzione al contenuto della lettera alla persona al quale è indirizzata.

La struttura tipo della richiesta di sostegno da inviare per lettera



ad una impresa, prima di presentare un progetto completo di persona, potrebbe essere la seguente:

Prima parte

Chi scrive:

- la persona,
- l'organizzazione.

Seconda parte

Perché scrive:

- i problemi che risolve l'organizzazione,
- la loro importanza.

Terza parte

Il progetto: la sintesi.

Quarta parte

La richiesta di incontro.

Quinta parte

- Post scriptum che riporta i vantaggi per l'impresa .
- Ringraziamento e invito a visitare la sede.
- Persona referente da contattare con recapito telefonico, e-mail e fax.

Si può allegare anche materiale illustrativo essenziale dell'organizzazione.

È bene ricordare che si hanno maggiori probabilità di successo se la richiesta si formula in autunno o all'inizio dell'inverno.

Se l'impresa è interessata all'idea, sarà lei che contatterà l'organizzazione per richiedere una proposta formale e fornire le indicazioni per redigerla.

2.6.2 La sollecitazione telefonica (telemarketing)

L'uso del telefono per eseguire le comunicazioni necessarie agli obiettivi promozionali è denominato telemarketing.

È uno strumento di comunicazione molto buono, anche se si basa solo sul livello verbale e paraverbale (tono, ritmo, volume) perdendo l'elemento gestuale della comunicazione personale che tanto contribuisce a sostenere quanto si sta dicendo, facendo perdere la metà dell'efficacia relativa ad una comunicazione. Ciò nonostante, è una alternativa valida alla comunicazione personale, in quanto incoraggia e rafforza la fedeltà dell'utente.

Risulta molto più costoso dell'invio postale e si basa sull'aver a disposizione un telefono fisso, in controtendenza con l'attuale prassi.

Se utilizzato in successione con l'invio postale, raggiunge la propria massima efficacia. A volte è utilizzato preliminarmente all'invio per lettera.

La percentuale di risposta favorevole alle richieste telefoniche di donazione di solito aumenta, inoltre, se le chiamate vengono effettuate da esponenti ben noti di una certa comunità o di un settore di attività.

Il telefono può essere usato in due modi:

- **in forma passiva:** quando si mette a disposizione un numero da chiamare per ottenere informazioni. In questa forma, è l'utente che telefona su propria iniziativa seppur sollecitato precedentemente da altre comunicazioni.
- **in forma attiva:** quando si telefona di persona agli utenti designati per informarli.

All'interno della forma attiva, riveste un'importanza fondamentale la riattivazione dei donatori "dormienti".

I donatori "dormienti" sono i donatori che non hanno effettuato alcuna donazione da più di un anno. La telefonata ha la finalità di cercare di riattivarli.

È necessario, per raggiungere dei risultati positivi, procedere nel seguente modo:

- quantificare l'esborso monetario necessario per fare una azione di questo tipo, identificando il numero di persone da contattare;
- selezionare, motivare e formare le persone che effettuano le telefonate, attribuendo ad una di esse la responsabilità del coordinamento del gruppo;
- stabilire da dove telefonare, per non occupare le linee esistenti;
- definire a priori uno script articolato (traccia di telefonata tipo), in quanto esistono già le risposte più ovvie alle domande dell'interlocutore. Lo script deve essere in linea con gli obiettivi dell'organizzazione, deve riflettere la strategia della campagna e deve rispettare la tipologia del target;
- stabilire una corretta tempificazione delle telefonate che devono avvenire quando il destinatario è più ricettivo, cioè in momenti in cui la gente è a casa e si presume che non stia svolgendo occupazioni particolari. Il sabato e la domenica in molti casi sono indicati perché

il destinatario è in riposo e pertanto più disposto ad ascoltare benevolmente;

- determinare una corretta durata della telefonata. Questo perché, prescindendo dai costi telefonici, se non si riesce in 3 o 4 minuti a concretizzare una risposta positiva, ben difficilmente si riuscirà a farlo successivamente;
- fare dei test prima di effettuare tutte le telefonate previste;
- registrare su scheda gli esiti delle telefonate. È una operazione che potrà portare via un po' di tempo, ma che permetterà di comprendere meglio le motivazioni dei rifiuti a donare, di correggere gli indirizzi errati, di farsi una idea di quali sono i donatori tipo.

Si riporta, a titolo di esempio, una linea guida per una richiesta telefonica:

1. Agganciare l'interlocutore e identificarsi: dire chi telefona e perché telefona;
2. Identifica l'organizzazione: non dare niente per scontato, e ricordare il materiale che eventualmente è stato mandato;
3. Chiedere: legare sempre la richiesta ad una azione concreta;
4. Affrontare le obiezioni:
 - a) rifiuto totale;
 - b) preferenza per un'altra organizzazione;
 - c) diffidenza verso le organizzazioni;
 - d) troppi appelli;
 - e) non può dare ora, darà più avanti;
 - f) non gli piace essere sollecitato o disturbato;
5. Negoziare e chiudere: ricordando di ringraziare per il tempo dedicato.

In generale, per rilevarsi economico, dovrebbe avere un tasso di risposta del 25-30%.

Va ricordata l'innovazione portata dall'utilizzo della messaggistica Sms nella telefonia cellulare. Ha avvicinato un pubblico molto ampio, giovane ed aperto alle novità della tecnologia.

Inoltre, con i cellulari dell'ultima generazione ci si sta aprendo a nuove applicazioni basate sull'uso di microcamere a colori per inviare oltre al messaggio scritto immagini fotografiche, in grado di suscitare maggiore interesse nel destinatario o per rendersi immediatamente identificabili.

2.6.3 Internet

Internet è un mezzo particolarmente adatto per il mondo non profit. Uno strumento che può assumere livelli straordinari di utilizzo e che presenta un potenziale ancora poco esplorato.

Permette di fare autonomamente comunicazione con bassi costi e massima velocità, consente una buona segmentazione del target ed una notevole flessibilità, una personalizzazione dei messaggi, una elevata redemption.

È in questa piazza virtuale che si incontra il pubblico giovanile che inizia già a sfuggire ai vecchi media come la TV.

VITA - Sodalitas – Internet e non profit, 2000.

Da una ricerca condotta è emerso che, sebbene oltre il 70% degli organismi non profit posseda gli strumenti per entrare in rete, solo il 10% di queste ne sfrutta le potenzialità navigando e mandando e-mail.

Sicuramente il motivo principale del non utilizzo della rete è la mancanza di una reale conoscenza dello strumento e delle possibilità che questo nuovo mezzo di comunicazione può offrire.

In realtà internet è sicuramente un nuovo mercato di potenziali sostenitori, dove poter sperimentare nuove tecniche di raccolta fondi, non sostituendosi agli attuali strumenti. Da sfruttare a patto di farne un uso prudente e informato e di tenersi costantemente aggiornati.

Questa potenzialità che possiede non potrà essere sfruttata pienamente, soprattutto in Italia, finché le modalità di pagamento on line non garantiranno la piena sicurezza delle transazioni. Infatti, gli utenti oggi si sentono più sicuri effettuando pagamenti e donazioni con carta di credito tramite telefono piuttosto che via internet. Per ovviare a questo problema, si può chiedere al potenziale donatore internet di comunicare il numero della carta via telefono.

L'utilizzo di internet per la raccolta fondi, infine, ha il vantaggio di minimizzare il rischio che il donatore venga distolto dal proprio intento, infatti consente agli utenti di reperire tutte le informazioni necessarie riguardanti i progetti e le iniziative da finanziare nel momento che ne sentono l'esigenza.

Vanno valutati sempre i risultati dei contatti con i potenziali donatori in modo da fare il giusto uso di internet e apportare le giuste modifiche al proprio programma.

Comunicare tramite internet sostanzialmente vuol dire due cose:

usare il web o la posta elettronica. Per entrambi i mezzi, il modo di organizzare la comunicazione è simile: la scrittura è visiva (fatta di testi, impaginazione e grafica) e il messaggio è breve e preciso, non trascurato. Scrivere visivamente significa, anche, aiutare il lettore, tramite semplici accorgimenti grafici, a comprendere immediatamente quali sono le parti fondamentali del messaggio.

Va tenuto ben presente che chi utilizza internet, solitamente, è un lettore impaziente (a causa dei costi di navigazione) ed è grato allo scrittore che abbia il dono della sintesi, ma sappia dargli le informazioni che cerca.

2.6.3.1 Il web

La presenza on line garantisce senza ombra di dubbio una grande visibilità, tuttavia la progettazione e la gestione di un sito richiede degli investimenti, non solo finanziari ma anche di tempo e di risorse umane: variabili, queste, che dipendono dagli obiettivi che ci si pone. Bisogna ricordare che farsi conoscere e “visitare” ha un costo crescente con l’aumentare dei possibili contatti desiderati.

Quindi è opportuno chiedersi se sia opportuno per la propria organizzazione avere un sito.

La raccolta fondi on line si può attuare inoltre attraverso due canali, quello *diretto* e quello *indiretto*. La modalità *diretta*, ovvero attraverso un proprio sito, è sicuramente una soluzione profittevole per le organizzazioni ben conosciute, per coloro cioè che sono in grado di generare traffico consistente di possibili donatori sul sito. Ma ci si può appoggiare anche a siti già esistenti, attuando un fund raising *indiretto*.

Qualora si intenda creare un sito, va inoltre definito:

- chi sono i visitatori che si vogliono raggiungere: un sito può essere in Intranet, ossia visibile e fruibile solo all’interno della propria organizzazione, oppure in Internet, raggiungibile da tutto il mondo. Bisogna ricordare che un alto numero di siti esistenti non viene mai visitato o che, dopo una visita frettolosa, si dimostrano così poveri di interesse per il visitatore o così scomodi da reperire e consultare da non invogliarlo a una nuova visita;

- che tipo di sito creare: bisogna definire se si vuole un sito che rappresenti solo una semplice “vetrina virtuale” (per la quale potrebbe bastare anche solo la home page con gli indirizzi dell’organizzazione e

una breve descrizione delle attività) o dare dei servizi e interagire con il navigatore;

- come rendere il sito visibile per gli interessati: la creazione di un sito Internet va ampiamente pubblicizzata (soprattutto per raggiungere un pubblico difficile da contattare e non tradizionale), attraverso altre politiche di informazione (riportando sempre il dominio, così come l'indirizzo e-mail in tutte le comunicazioni esterne dell'organizzazione), marketing e pubbliche relazioni, per evitare che pochi ne conoscano l'esistenza;

- come fidelizzare i visitatori: è importante, al fine di attrarre i visitatori, progettare pagine web interessanti e coinvolgenti; si tratta, innanzitutto, di offrire al visitatore elementi aggiuntivi rispetto alle informazioni cartacee e ai documenti di cui già l'organizzazione disponga, incentivarlo a fornire informazioni sulla propria identità e professione (anche attraverso la registrazione), al fine di meglio individuare l'utenza. La fidelizzazione si ottiene anche promuovendo l'affidabilità dell'organizzazione, per esempio, mettendo in rete il suo bilancio;

- quali caratteristiche deve possedere: oltre ad essere invitante e piacevole, un sito deve, necessariamente, essere sempre aggiornato, facile da individuare e da consultare e deve permettere una valida interazione con i visitatori. Non si deve mirare alla donazione immediata ma a creare una relazione con un sostenitore che a lungo andare può diventare anche un grande donatore. L'interattività si raggiunge dando la possibilità di entrare in contatto con l'organizzazione (o altri utenti della stessa) o tramite e-mail o con la partecipazione a forum di discussione, l'iscrizione a mailing list (con argomenti specifici, alle quali ogni iscritto può inviare il proprio messaggio a tutti i componenti della mailing list, semplicemente inviando una e-mail a quella della mailing list) e/o newsletter (in cui si è solo destinatari delle informazioni);

- l'indirizzo (dominio): che deve essere facile da digitare e memorizzare in modo tale da assicurare un maggior numero di contatti. Inoltre, il possesso di un dominio, dà anche la possibilità di avere una e-mail che abbia come indirizzo proprio il dominio scelto, fatto vincente a livello di immagine e per i costi ridotti;

- la possibilità di trovare imprese che facciano da sponsor (pagando per il materiale da pubblicare nel sito Internet): ogni volta che un visitatore apre la pagina dove si vede la sponsorizzazione dell'impresa, l'impresa paga un importo (click to give). In questo caso però l'organizzazione può essere soggetta a tassazione, in quanto questa forma di informazione è considerata pubblicitaria e quindi commerciale.

2.6.3.2 La posta elettronica

La posta elettronica è un mezzo di comunicazione veloce ed economico ma vi è il pericolo che venga cestinata perché a volte vi è un sovraccollamento di invii.

Per evitare questo, vanno adottati degli accorgimenti:

- specificare in modo inequivocabile il mittente (nome dell'organizzazione),
- dare al messaggio un "oggetto" chiaro ed accattivante (come i titoli dei giornali),
- scrivere la "notizia" vera e propria che vogliamo comunicare nelle prime righe del "corpo del messaggio" (lo spazio bianco nel quale scrivere), entrando nei dettagli nelle righe successive,
- inserire nel testo 1 o 2 link (collegamenti ipertestuali) per esempio al sito dell'organizzazione o ad una parte corrispondente di esso,
- firmare il messaggio,
- inserire i recapiti dell'organizzazione, per dar modo al destinatario di potere contattarla come meglio crede,
- evitare gli "allegati", o quando non se ne può fare a meno, inserirne di "leggeri" (quindi non oltre i 200KB).

Gli indirizzi e-mail, devono essere archiviati nella propria banca dati, con le stesse modalità adottate per le altre informazioni relative ai donatori potenziali ed effettivi, dopo aver chiesto il consenso ad usarli per comunicazioni e raccolta fondi (rispettando la tutela della privacy).

2.6.4 La comunicazione personale

Si parla di comunicazione personale quando si attua uno scambio di messaggi fra l'organizzazione e il cittadino (singolo o all'interno di una struttura aziendale) visto nella dimensione di singola persona.

Questa comunicazione si realizza attraverso il mantenimento o la creazione di un tessuto di rapporti con i coinvolgimenti di persone, assumendo spesso una funzione moltiplicativa e tale che ogni contatto è correlato a un numero cospicuo di altri. Ciò crea una disseminazione di immagine e di notorietà per l'organizzazione che è elemento positivo e utile per la sua azione.

È però un elemento costoso. Anche quando i comunicatori personali sono volontari, i costi della comunicazione personale sono elevati, perché comunque c'è la necessità di formarli.

2.6.4.1 *La comunicazione personale con privati cittadini*

La comunicazione personale con privati cittadini avviene, molto spesso, al fine di raccogliere fondi, tramite postazioni fisse o a porta a porta.

Sono metodi utilizzati da molti anni, per non dire secoli, e hanno sempre dato buoni risultati.

Il loro utilizzo per una organizzazione non è però sempre facile, soprattutto se è piccola e nuova. Occorre quindi agire con molta professionalità per vincere le naturali retrosie delle persone che vengono avvicinate, create soprattutto dalle esternalità negative prodotte da organizzazioni fasulle o poco corrette.

La localizzazione delle postazioni va scelta con cura e non è però sempre facile farsi largo tra le possibili organizzazioni richiedenti. Occorre, per avere qualche speranza di successo, dimostrare che la propria causa è veramente meritevole di aiuto.

Nel caso invece della raccolta porta a porta occorrerà che gli incaricati siano sempre facilmente identificabili come tali e che siano in grado di distribuire materiale o di dare informazioni sull'organizzazione.

Sempre quando si utilizzano volontari sarà bene definire chiaramente i loro compiti, munirli di un adeguato documento di riconoscimento, fornirli delle necessarie informazioni sull'organizzazione per evitare cattiva o frammentaria informazione, curarne un possibile addestramento al/ai compito/i che devono svolgere e motivarli adeguatamente.

La *Pubblica Assistenza di Montopoli in Val d'Arno* (PI), è una organizzazione di volontariato che svolge in modo continuativo attività di emergenza sanitaria, trasporto e assistenza di soggetti disabili o socialmente disagiati, ed è particolarmente attiva nella tutela ambientale (Protezione Civile e Servizio Antincendio Boschivo).

Attualmente ha in atto una lotteria (autorizzata dalla SIAE) per contribuire, insieme ad altre iniziative di raccolta fondi (come ad esempio il tradizionale tesseramento attuato in forma capillare, porta a porta), alla costruzione di una nuova sede per l'Associazione.

La "*Grande lotteria della Pubblica Assistenza*" (così come è stata chiamata) prevede la vendita di molti biglietti: diecimila. La speranza di riuscirli a vendere è data, soprattutto, non dai ricchi premi (primo

premio una Peugeot 206), ma dal riuscire a far passare a tutti i cittadini del Comune (infatti il numero dei biglietti è equivalente al numero degli iscritti all'anagrafe) un messaggio del tipo "Stiamo lavorando per voi, abbiate fiducia e sosteneteci con un contributo perchè facendo così è come se il vostro aiuto venisse destinato a voi stessi".

La vendita dei biglietti è organizzata essenzialmente attraverso un passa parola attuato a cascata: si distribuiscono un tot di blocchetti a ciascun volontario e quest'ultimo provvederà, a sua volta, a distribuirne ai parenti o agli amici più fidati. E tutti dovranno provvedere a vendere i biglietti in proprio possesso entro la data dell'estrazione finale.

La responsabilità rimane a capo di ciascun volontario, che ha anche l'onere di riportare presso l'ufficio amministrativo dell'Associazione le matrici dei blocchetti con i relativi introiti.

Si parla di comunicazione personale anche nel caso in cui si costituisca un gruppo di persone influenti, che si impegna a contattare direttamente grandi contribuenti.

Importante è anche l'azione di sensibilizzazione nelle scuole, coinvolgendo gli insegnanti e creando strumenti con cui comunicare con essi: es. cd rom, giochi di simulazione.

L'azione di sensibilizzazione può sfociare anche in azioni di raccolta fondi.

Sempre più le organizzazioni affidano la propria immagine a testimonial, con la consapevolezza che il pubblico si fida delle persone famose, le trova credibili, perché rischiano la propria immagine per sposare una causa.

È essenziale però fare una buona scelta, perché è richiesto che queste persone siano etiche e coerenti. È in ogni caso più opportuno, soprattutto per una piccola e nuova organizzazione, legarsi a testimonial, in un'ottica di partnership, che siano credibili sul territorio di riferimento e attivi in ambiti di attività collegati alla causa dell'organizzazione.

L'Associazione genitori contro le leucemie e i tumori infantili "Noi per Voi" di Firenze, ha indirizzato tutti gli sforzi di reperimento fondi, nel 2003, per finanziare l'acquisto del macchinario l'"Abi Prism 7000 Sequence Detection System", uno strumento del costo di circa 70.000 euro.

La campagna per la raccolta di fondi è iniziata il 25 marzo 2003 al

Saschall di Firenze con il "Girotondo per il Meyer". Una serata di musica, sport e spettacolo con molti personaggi famosi. Da Clarissa Burt a Fiordaliso, da Angelo di Livio a Sergio Bini alias Bustric.

La campagna ha avuto anche un contributo fondamentale dal mondo dello sport. Infatti, l'Associazione ha ricevuto un aiuto anche dalla Federazione Italiana Pallavolo e più precisamente dal Comitato Regionale Toscana, che, assieme alla partita di World League fra le nazionali maschili di Italia e Brasile, giocata a maggio 2003 al Palasport di Firenze, ha organizzato anche un corso di aggiornamento per gli allenatori toscani, devolvendo parte dell'incasso delle due iniziative all'acquisto di questo macchinario.

Dopo la pallavolo è stata la volta del calcio a 5. I campioni d'Italia 2002-2003 del "Furpile calcio a 5" hanno sfidato al Palazzetto dello sport di Prato, in una partita di beneficenza, il gruppo "TNT, Artisti toscani e solidarietà".

2.6.4.2 *La comunicazione personale con imprese*

La comunicazione personale si attua con le imprese nel momento in cui si passa dal contatto telefonico e/o per lettera all'incontro per definire i termini di una eventuale partnership.

Una valida presentazione del progetto che si intende portare avanti, non dovrebbe richiedere più di 10-15 minuti per la sua esposizione, per lasciare sufficiente tempo per un eventuale approfondimento sui diversi aspetti della proposta e della sua validità sociale.

Va studiata bene e bisogna prepararsi a rispondere in modo convincente alle possibili obiezioni. Se, poi la presentazione sarà di tipo cartaceo o elettronico potrà dipendere dalle circostanze.

Si deve tenere presente che se la somma richiesta è rilevante, ben difficilmente un singolo incontro sarà sufficiente ad ottenerla: si deve pertanto prevedere tutto un iter di contatti successivi, stabilendo delle scadenze per quanto possibile precise e fissando un limite di tempo alla trattativa. È, infatti, inutile protrarre oltre un certo limite una trattativa, quando si comprende che le probabilità di successo sono molto limitate o praticamente inesistenti. In questa fase, potrà essere utile cercare di coinvolgere il possibile donatore nella vita dell'organizzazione, per fargli verificare la validità della proposta e l'esistenza di idonee strutture per portarla avanti.

La presentazione del progetto potrebbe essere strutturata nella forma riportata, ricordando che l'organizzazione dovrà essere pronta a variare il progetto sulla base delle richieste, anche se è indispensabile porsi dei "paletti" etici:

SOMMARIO DELLA PROPOSTA

ASPETTI GENERALI

1. Indirizzo dell'organizzazione
2. Recapito telefonico, fax, e-mail dell'organizzazione
3. Descrizione sintetica di ciò di cui si occupa l'organizzazione:
 - a. Organi direttivi: funzioni, composizione e professionalità
 - b. Mission, con indicazione di punti di forza dell'organizzazione rispetto alle concorrenti
 - c. Servizi offerti
 - d. Utenti: quantificazione, età, posizione socio-economica, razza, residenza
 - e. Personale: quantificazione delle risorse umane retribuite e volontarie
 - f. Collaborazioni/collegamenti con altre realtà non profit
 - g. Storia dell'organizzazione per tappe principali
 - h. Report operativo sull'attività svolta
 - i. Relazione finanziaria sugli ultimi anni di attività, evidenziando la composizione delle fonti di entrata
 - j. Relazione sulle attività passate di fund raising (evidenziando le partnership con altre imprese, la presenza di eventuali testimoni e grandi sostenitori) e sull'efficacia nell'utilizzo dei fondi raccolti

PROGETTO

1. Titolo del progetto
2. Descrizione
3. Obiettivi specifici
4. Quantificazione dei beneficiari (bisogna enfatizzare quanto il progetto è utile alle persone) e definizione dell'impatto previsto del progetto
5. Dimostrazione della necessità di realizzare il progetto (usando statistiche e storie di interesse umano) e che il progetto non rappresenta una duplicazione dei servizi esistenti
6. Dimostrazione della competenza dell'organizzazione, avvalendosi di richiami anche al curriculum, nel realizzare il progetto
7. Strumenti e metodi che saranno utilizzati per realizzare il progetto

8. Strumenti e metodi che saranno utilizzati per valutare i risultati
9. Data prevista di inizio del progetto
10. Durata del progetto

RICHIESTA DI FONDI

1. Ammontare complessivo delle risorse di cui necessita l'organizzazione per il progetto (che sia sostenibile)
2. Risorse a disposizione e indicazione di chi le ha fornite
3. Strategie per acquisire le risorse mancanti
4. Ammontare richiesto all'impresa in oggetto
5. Vantaggio ottenibile dall'impresa con la partnership con l'organizzazione

2.6.5 La documentazione

La documentazione è lo strumento informativo sull'organizzazione e sulle sue finalità, rappresentato da tutto quel materiale, come: opuscoli, pieghevoli, volantini, pubblicazioni di pregio, bilanci, relazioni annuali, atti di convegni o congressi ecc. che sotto diverse forme e con contenuti che si integrano tra di loro vengono realizzati per:

- incrementare i fondi,
- creare un clima favorevole per aumentare la motivazione a dare,
- diffondere notizie riguardanti l'organizzazione.

È molto importante comunicare tramite questi strumenti, in quanto in questo modo si instaura una relazione di scambio prevalentemente su base informativa e conoscitiva (per innalzare il livello di notorietà) e su basi di apprezzamento (per dimostrare che l'attività svolta ha un valore tale da far guadagnare e accreditare un'immagine positiva).

I modi per realizzare questo materiale sono svariati. Si deve però sempre tenere presente che questo materiale è in molti casi il vero e proprio biglietto da visita dell'organizzazione e va pertanto curato. Dovrebbe infatti diventare un elemento distintivo dell'organizzazione e servire a caratterizzarla nei confronti di tutte le altre organizzazioni, magari aventi finalità simili, che ricorrono per raggiungere i loro fini alle azioni di raccolta fondi. Va da sé che ben difficilmente in un unico stampato sarà possibile dare una risposta esauriente a tutte le possibili domande che il pubblico potrà fare. Per le domande che troveranno



risposta nel materiale già realizzato potrà essere utile cercare di fornire, in ogni modo, una risposta preferibilmente scritta, da porre a disposizione dei soci direttamente coinvolti nelle attività associative in modo che possano, se richiesti, dare una risposta univoca alle possibili domande.

Può essere più o meno costosa a seconda delle disponibilità finanziarie e dell'immagine dell'organizzazione che si vuole dare.

In particolare, la *rivista istituzionale* o *house organ* è uno strumento particolarmente indicato quando si vuole fidelizzare i soci e i simpatizzanti di una organizzazione.

La loro precipua caratteristica è che deve contenere notizie e informazioni utili ai destinatari in modo da venire realmente letta e poter diventare così un canale su cui far transitare anche informazioni relative alle azioni di raccolta fondi e inviti a sostenere le iniziative portate avanti.

2.6.6 La televisione

La televisione, pur essendo uno strumento di comunicazione sempre più usato, è utile per la raccolta fondi solo se utilizzata in maniera complementare ad altri strumenti, perché crea una audience informata ed emozionalmente preparata, ma da sola non crea un socio/donatore abituale.

Nella raccolta fondi, quindi, salvo casi di risonanza nazionale (vedi maratone televisive tipo Telethon e simili), gestiti da strutture altamente professionali, ben poche possono essere le possibilità, per chi vi ricorre per la prima volta, di utilizzare questi strumenti salvo che la causa da promuovere sia di interesse anch'essa nazionale e di alta emotività. Sono tuttavia mezzi da tenere presenti anche se difficilmente si disporrà dei budget necessari per potervi far ricorso per il basso costo per contatto possibile.

Da utilizzare quindi per dare delle notizie all'interno dei telegiornali (es. pubblicizzazione di un evento), per tenere dei dibattiti, per fare passare gratuitamente/o a costo molto basso uno spot in emittenti locali.

In questo ultimo caso andrebbe prodotto *materiale audiovisivo/video istituzionali*, che potrebbe essere utilizzato, oltretutto, per essere inviato, insieme ad una richiesta fondi, a un segmento molto specializzato o solo a coloro che ne fanno esplicita richiesta in occasione di eventi particolari.

2.6.7 Gli eventi speciali

Per evento speciale si intende qualsiasi manifestazione a carattere pubblico che richieda una preparazione accurata e concentrata e si sviluppi in un breve arco di tempo, gestita da una organizzazione. Es. cene di gala o folcloristiche e ricevimenti, tornei, giochi e gare, mostre, spettacoli teatrali e concerti di musica classica o popolare, vendite in pubblico di beni di vario tipo (piante, torte, oggetti di artigianato, merchandising,...), mostre, manifestazioni culturali, ecc.

Può esserci simultaneamente anche un mix di eventi.

Costituisce una opportunità nuova per il fund raising, non solo per le risorse che l'organizzazione ottiene come conseguenza immediata, quanto per i benefici indiretti che agiscono soprattutto a livello di immagine, stando attenti a non farle divenire attività speculative.

Attraverso la gestione di un evento speciale è possibile infatti mantenere l'entusiasmo dei vecchi donatori e creare uno speciale clima positivo che apra la porta ad opportunità alternative di fund raising. In altri termini, l'organizzazione può aggregare persone anche non associate che vengono coinvolte solo per assistere all'evento.

È probabilmente però lo strumento di cui si fa l'uso più distorto.

Richiede infatti una preparazione intensa, concentrata e lunga, pur consumandosi in breve tempo, cioè una gestione diversa da quella routinaria. È nel contempo una attività molto creativa, piena di sfide e orientata alle persone; tuttavia non è consigliabile lasciarla all'improvvisazione.

Gli eventi speciali non producono risultati nel breve termine, ma sono un ottimo investimento e una ottima fonte di fondi nel medio termine quando diventano una sorta di appuntamento regolare, quasi tradizionale.

Si distinguono in attivi e passivi.

Eventi speciali attivi: si intendono occasioni e fatti non prevedibili in largo anticipo di tempo, ma di forte richiamo pubblico che costituiscono momenti di contatto anche con persone non associate all'organizzazione o che non frequentano o fruiscono delle opportunità offerte dalle organizzazioni.

Eventi speciali passivi: si intendono occasioni di partecipazione a



spettacoli, avvenimenti di forte richiamo pubblico in cui è possibile ritagliare spazio utile per illustrare l'attività e i fini istituzionali della propria organizzazione in modo attraente e convincente, coinvolgendo il Presidente o qualche testimonial particolarmente interessato al lavoro dell'organizzazione.

Anche se è difficile generalizzare - diversi infatti sono gli eventi e diversi i tipi di organizzazioni - possono essere proposte soluzioni schematiche ad alcuni problemi che si possono presentare nella prassi operativa ogni volta che una organizzazione decide di promuovere iniziative di aggregazione di persone, identificando le fasi che devono precedere la realizzazione effettiva.

1^ fase: Aspetti strategici

- Obiettivo dell'evento

Gli obiettivi fondamentali per cui si decide di organizzare un evento sono di:

- raccolta fondi,
- incremento e fidelizzazione dei volontari,
- incremento e fidelizzazione dei donatori,
- sensibilizzazione dell'opinione pubblica su specifici temi.

L'obiettivo di reperire fondi, è possibile in quanto la partecipazione ad un evento coinvolge notevolmente le persone, le rende più sensibili e ricettive nei confronti di una buona causa.

- Pubblico di riferimento

Bisogna definire a chi ci si intende rivolgere, tenendo conto degli obiettivi da raggiungere.

Rispetto agli obiettivi sopra indicati, risulta evidente che possono essere indirizzati a due diverse tipologie di pubblico: pubblico generico, che sia il più ampio possibile, o selezionato, composto da donatori attuali e/o potenziali dell'organizzazione.

Occorre considerare anche il possibile o prevedibile numero di interessati all'evento. Se si ritiene che vi non sia un bacino di utenti sufficiente per ricavarne il numero minimo di partecipanti atto a rendere attiva l'iniziativa si deve pensare a qualcosa di altro. È inutile sprecare risorse che non porteranno ai risultati sperati.

- Tipo di evento

Bisogna definire il tipo di evento più adatto alle forze organizzative dell'ente, coerente con mission, immagine e obiettivi. È necessario fare attenzione a non porre l'attenzione esclusivamente sugli obiettivi a breve termine (il successo dell'evento), a danno della trasmissione della cultura profonda dell'organizzazione.

- Periodo e luogo

Per definire quando realizzare l'evento, bisogna tenere conto della stagione, del mese, del giorno, dell'esistenza di eventi simili organizzati da altre organizzazioni o istituzioni pubbliche, di eventuali esigenze del target di riferimento, ecc.

La scelta del luogo dipende da vari fattori fra i quali: disponibilità dei locali, sufficienza degli spazi (anche per eventuali servizi accessori), vicinanza a determinati locali pubblici o infrastrutture, ecc.

È bene prevedere anche un'area fisica che permetta l'incontro fra l'organizzazione e l'ospite invitato. Ad esempio, tramite uno stand in cui i volontari possono presentare il proprio lavoro. Lo stand dovrebbe avere qualcosa che attrae l'attenzione, come fotografie, un video, un film o un poster, per informare. Quest'area di incontro dovrebbe essere ben fornita di materiale di documentazione sull'organizzazione.

2^a fase: *Piano operativo*

- Responsabile progetto

È essenziale che vi sia un unico responsabile e referente dell'evento, che abbia capacità di gestione e valutazione delle azioni, delle persone, delle spese.

Vanno inoltre chiaramente definiti compiti e responsabilità per operare efficacemente. Senza una chiara definizione di compiti e di responsabilità diviene infatti difficile fare anche le cose più semplici e si creano molte possibili occasioni di attrito che non giovano alla corretta realizzazione dell'evento.

- Azioni e tempistica

È fondamentale predisporre una vera e propria "tabella di marcia", che preveda tutto quello che si deve fare e il tempo necessario per farlo, per identificare le priorità e l'ordine cronologico delle azioni, ai fini di arrivare alla scadenza dell'evento con la consapevolezza di avere completato tutte le operazioni previste.

- Risorse necessarie

Se per la realizzazione di un evento occorre assumere degli impegni finanziari, bisogna assicurarsi di essere in grado di soddisfarli anche se i risultati saranno inferiori alle attese. Si devono pianificare, accuratamente, costi e ricavi prima di lanciare l'evento cercando di mantenersi prudenti.

Inoltre, si devono predisporre gli strumenti di controllo necessari.

Per risorse di intendono anche quelle umane. C'è bisogno quindi di identificare le persone da coinvolgere nell'organizzazione (dipendenti, volontari, dirigenti, collaboratori esterni, consulenti), per poi definirne i rispettivi compiti. È opportuno fare in modo di coinvolgere tutti, dal Consiglio di Amministrazione, ai soci, ai volontari, a persone amiche: ciascuno può avere un ruolo e un'importanza.

- Eventuali sponsor

L'evento può essere uno strumento di comunicazione per lo sponsor. Infatti, l'azienda che sponsorizza un evento può ricavare numerosi vantaggi:

- il diritto di utilizzare la dicitura "sponsor ufficiale" all'interno delle comunicazioni promozionali;
- la presenza del marchio aziendale e/o di prodotto su tutti gli stampati prodotti (manifesti, locandine, cataloghi, biglietti, carta intestata, dépliant), sulla pubblicità tabellare, radiofonica e televisiva, su pannelli, striscioni, ecc., frutto di una pianificazione media;
- il diritto di inserire materiale aziendale all'interno della cartellina stampa predisposta in occasione della conferenza stampa e di essere citati in tutti i comunicati stampa per l'evento sponsorizzato;
- il ringraziamento durante la manifestazione (prima, durante, dopo);
- la possibilità di essere presenti fisicamente durante lo svolgersi dell'evento sponsorizzato (con stand, auto, ecc.) e di distribuire materiale pubblicitario.

È necessaria a volte una combinazione di diversi sponsor (tra di loro complementari, non in concorrenza) per garantire almeno la copertura dei costi relativi all'organizzazione.

- Eventuali testimonial

Per quanto riguarda il coinvolgimento di eventuali testimonial, vale quanto già affermato precedentemente. In ogni caso, si ricordi di tener conto che la persona scelta deve avere un'immagine e delle caratteristiche

compatibili con l'attività, l'audience potenziale, i target di riferimento dell'organizzazione.

- Eventuale prezzo al pubblico

Il prezzo al pubblico va definito se si intende far pagare un biglietto di ingresso, vendere prodotti e oggetti, ecc.

3[^] fase: *Piano di comunicazione*

- Lista degli invitati

Una volta identificati i target di riferimento da invitare (nell'ambito dei media, della pubblica amministrazione, delle istituzioni, delle scuole, delle imprese), deve essere steso un indirizzario che deve essere opportunamente controllato per evitare duplicazione ed errori.

È consigliabile includere sempre uno o più nuovi gruppi di donatori potenzialmente interessati all'attività istituzionale dell'ente.

- Contenuto invito

Bisogna definire il messaggio che deve essere contenuto nell'invito (in particolare, una descrizione in forma chiara ed efficace del programma). L'invito poi deve essere sottoscritto dal presidente o dal rappresentante legale dell'organizzazione.

- Pianificazione della campagna promozionale

Nelle settimane precedenti l'evento (il numero delle settimane varia a seconda della sua importanza), devono essere predisposti messaggi pubblicitari da veicolare attraverso media stampati e non, e ne vanno definiti i modi e i tempi.

Perché un evento richiami sufficiente pubblico e abbia quindi successo è necessario soprattutto intessere e mantenere buoni rapporti con la stampa e gli altri media, che promuovano all'esterno un'immagine positiva dell'organizzazione e la conoscenza dell'evento.

4[^] fase: *Azioni di controllo*

Una gestione efficace (e quindi economica) degli eventi non può terminare con la conclusione degli stessi, soprattutto se l'organizzazione ha l'intenzione di impegnarsi in questo ambito anche nel futuro, per cui

si rendono indispensabili almeno i seguenti due accorgimenti:

- ringraziamenti ai partecipanti (soprattutto a quelli invitati) utili per mantenere il rapporto con l'organizzazione nel tempo, e ai volontari che hanno contribuito alla realizzazione dell'evento, ad esempio con una cena;

- raccolta di informazioni: mediante una valutazione:

- sui punti di forza e di debolezza,
 - E questo si ottiene osservando l'evento realizzato in modo critico, insieme alle persone che hanno contribuito a realizzarlo, chiedendosi:
 - o la visibilità che si è ottenuta,
 - o il numero di nominativi (e contatti) che si è riusciti ad aggiungere alla lista esistente dei potenziali donatori (studiando un mezzo che consenta di raccogliere il nome e l'indirizzo di queste persone),
 - o l'ammontare dei fondi raccolti,
 - o l'impegno di tempo sostenuto dal personale volontario e retribuito.
- una relazione sulle risorse spese e rimosse, ricordando che per il buon funzionamento di un evento le spese non dovrebbero superare la metà delle entrate,
- una selezione delle raccomandazioni riguardo ad un eventuale miglioramento.

In alcuni casi può essere utile coinvolgere un certo numero di potenziali donatori contemporaneamente per creare o ampliare, ad esempio, una particolare categoria di donatori preposti a interventi di un certo tipo.

In questo caso, un valido strumento di promozione dell'iniziativa può essere l'organizzazione di un evento particolare, denominato "evento riservato", che consenta di radunare il maggior numero possibile di donatori e di giocare anche sull'elemento emulazione per spingerli a supportare l'iniziativa.

Ovviamente, questo evento andrà curato in tutti i particolari, a partire dall'evitare di mettere insieme persone o imprese non in sintonia tra di loro, e la presentazione della proposta dovrà essere particolarmente curata. Molto utile in questo caso potrebbe essere la partecipazione di qualche testimone in grado di dare risonanza all'evento e di sostenere il valore dell'iniziativa.

Un evento di questo tipo non potrà certo esaurirsi in una breve presentazione di pochi minuti, ma dovrà prevedere un ampio spazio dedicato all'illustrazione del progetto (anche, eventualmente, la visita al

progetto stesso, se questo è locale).

Il *Movimento Shalom* di S.Miniato (PI), organizzazione di volontariato diretta a promuovere la mondialità, la giustizia, l'uguaglianza, la pace, nonché la difesa e l'attuazione pratica dei diritti umani in particolare attraverso lo strumento delle adozioni internazionali e a distanza, organizza da 5 anni l'iniziativa di raccolta fondi "*Mele per la pace*".

Le mele, confezionate in sacchetti corredati da un depliant sull'iniziativa, vengono distribuite, grazie all'aiuto anche di organizzazioni di volontariato, all'interno di parrocchie, circoli, ma anche nelle piazze delle principali città della Toscana, nei pressi dei supermercati e in generale laddove vi è una maggiore concentrazione di persone.

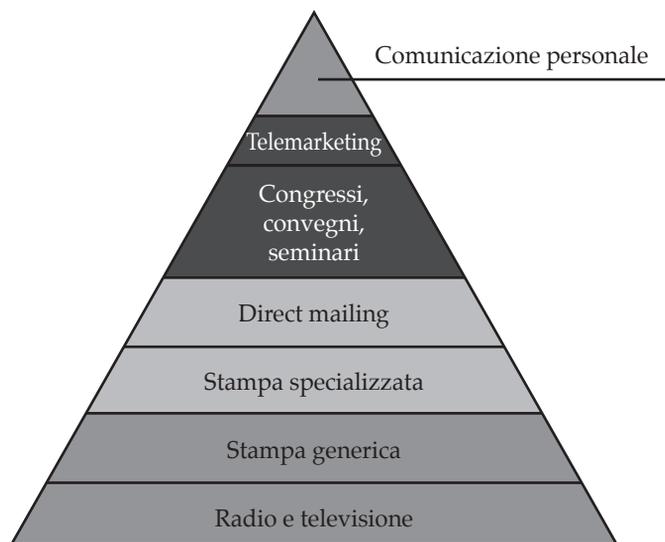
L'iniziativa, che solitamente si svolge per due domeniche consecutive a cavallo del mese di gennaio e febbraio, viene fatta precedere dalla promozione sotto forma di affissione di manifesti, passaggi alla radio, comunicati stampa.

Le spese organizzative vengono coperte quasi totalmente da sponsor (essenzialmente banche) e le mele sono regalate dalla "*Marlene*" (contattata da un socio del Movimento che lavora nel settore ortofrutticolo).

Nel 2003 sono stati raccolti circa €25.000.

2.6.8 Classificazione dei mezzi di comunicazione

Se classifichiamo i mezzi di comunicazione in termini di efficacia e interattività, abbiamo la seguente "*Marketing Resource Pyramid*", che può essere così rappresentata:



ISPO - Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione - Credere nella solidarietà: il termometro della fiducia, 2001

Secondo l'indagine condotta, risulta che:

- il passaparola è lo strumento più usato per conoscere le diverse organizzazioni. Il 47% del campione infatti, nell'ultimo anno, ha erogato donazioni ad organizzazioni conosciute tramite parenti e amici, a fronte di un 41% arrivati attraverso la televisione (e in particolare dopo aver visto dei testimonial). Il 34% del campione ha deciso invece di effettuare una donazione in seguito all'invio di materiale per posta.

Solo lo 0,4% del campione è venuto a conoscenza dell'organizzazione alla quale ha versato il suo contributo attraverso Internet.

Si è di fronte, quindi, ad una situazione in cui la donazione esiste e acquista importanza solo quando c'è il gesto materiale del dare ai più bisognosi; le donazioni on-line sono considerate come effimere.

Si richiede inoltre alle comunicazioni che abbiano un'accettabile livello qualitativo e siano nella giusta quantità pena l'instaurarsi della sensazione che l'organizzazione stia sprecando risorse per comunicare tante notizie inutili.

Al di là della necessità di operare una distinzione, motivata anche da ragioni economiche, tra i vari strumenti da utilizzare, è opportuno tenere in considerazione che si hanno maggiori risultati quando si è di fronte

ad un mix di mezzi di comunicazioni che si integrano e richiamano a vicenda, dando una "corporate image" dell'organizzazione unica e un unico messaggio.

Ciò porta da affrontare anche il problema della tempistica per attivare gli strumenti di comunicazioni prescelti, nell'ambito della pianificazione ipotizzata, considerando i momenti più opportuni indicati dalle buone prassi a seconda che ci si relazioni con i privati cittadini o le imprese o che si utilizzi uno strumento comunicazionale piuttosto che un altro.

L'AVIS, Associazione Volontari Italiani del Sangue sede Toscana, ha realizzato una campagna di comunicazione sociale, con l'ausilio della Regione Toscana utilizzando i maggiori strumenti di comunicazione a disposizione in maniera coerente ed integrata, nel 1997.

Un esempio da imitare, anche se questo è stato reso possibile in quanto si trattava di una campagna non di raccolta fondi ma di comunicazione sociale che ha ottenuto il sostegno dalla Regione.

2.7 Fidelizzazione dei donatori

L'impulso a donare è un fatto complesso, spesso istantaneo e non sempre razionale. A questo, e pertanto alla effettiva donazione, segue spesso un momento di dubbio, di incertezza. È questo il motivo che spiega in parte le differenze tra le somme promesse in donazione durante le maratone di fund raising televisive e le somme effettivamente confermate successivamente.

Ecco che risulta essenziale fidelizzare i donatori, ovvero "trasformare i donatori occasionali, guidati dall'impulso, in donatori fedeli, guidati dalla ragione".

La fidelizzazione del donatore è importante, perché è dimostrato che:

- chi dona per la prima volta offre cifre 5-8 volte inferiori ai donatori fidelizzati;
- il 50% dei donatori fidelizzati devolvono almeno lo stesso ammontare negli anni;
- il 15% dei donatori devolve una donazione maggiore, se gli viene



richiesto e se fidelizzati;

- dopo il secondo rinnovo di una donazione, la fedeltà si estende per altri 7 anni;

- dopo 5 anni dall'inizio di azioni di raccolta fondi, l'80% del denaro raccolto è devoluto da donatori fidelizzati.

La fidelizzazione, si crea attraverso:

il ringraziamento per la donazione effettuata

Il ringraziamento per la donazione ricevuta ha un valore inestimabile. L'esperienza e la letteratura psicologica conferma il valore di questo strumento.

I rinforzi positivi sono infatti efficaci e duraturi, ma la maggior parte della gente non ne dispensa (o non ne riceve) molti.

Il ringraziamento, per raggiungere lo scopo, deve essere tempestivo. Un ringraziamento tardivo deve, infatti, superare il risentimento naturale di chi ha dato e che poi non ha saputo niente del suo contributo per parecchio tempo. Un ringraziamento tardivo rappresenta, nella maggior parte dei casi, uno spreco di risorse che porta ben modesti risultati.

Può essere fatto attraverso un biglietto o una lettera, più o meno personalizzata (meglio se scritta a mano), oppure attraverso una telefonata.

La tessera o l'attestato di adesione (talvolta anche la sola ricevuta) è un rafforzativo del ringraziamento.

L'Associazione EticaMENTE, con sede a Scandicci (FI), si occupa di sviluppo sostenibile, consumo e risparmio socialmente responsabile, salvaguardia dell'ambiente, promozione della cultura della pace per una economia di giustizia che veda al centro l'uomo, la sua dignità ed i suoi diritti.

Attualmente è molto impegnata nella ricerca fondi per la costituzione di una bottega del commercio equo e solidale, che sia luogo di diffusione di tutti i principi che persegue.

Tra le varie iniziative ideate a tal fine, si annovera la campagna "Adotta la Bottega del Commercio Equo". Per aderire alla Campagna è sufficiente effettuare una donazione di importo libero.

Elemento innovativo è la modalità di fidelizzazione dei donatori. Ai donatori viene infatti inviata una lettera di ringraziamento corredata da un cartoncino raffigurante una azione (la "BuonAzione") della Bottega.

L'intenzione è quella di sensibilizzare al concetto dell'azionariato diffuso facendo sentire i donatori, almeno idealmente, proprietari della Bottega.

le richieste di rinnovo e le richieste speciali

La richiesta di rinnovo ha essa stessa un valore fidelizzante, così come la richiesta speciale effettuata a seconda delle necessità e dei programmi nel corso dell'anno.

Per evitare però che siano vissute come una semplice sollecitazione a donare che viene a sommarsi con altre, è spesso unita alla formulazione di auguri durante delle festività (es. Natale, Festa della Mamma, della Donna) o in occasione di ricorrenze individuali (es. compleanno, onomastico, ecc.), magari collegata anche a gadget creati per l'occasione (es. bomboniere per ricorrenze: matrimonio, battesimo, laurea,...) o comunque riportanti denominazione e logo dell'organizzazione da utilizzarsi, ad esempio, in occasione di eventi o a supporto di specifici progetti.

follow - up

Avere un ritorno sulle attività svolte è di fondamentale importanza per conoscere, in maniera più oggettiva, i propri punti di forza e di debolezza e quindi cercare di mirare maggiormente le attività realizzate, nonché per coinvolgere più attivamente i donatori nella vita associativa incentivando anche il passaggio dalla semplice donazione al volontario attivo. Questo si attua, ad esempio, attraverso l'uso di questionari generici o specifici per le attività svolte.

informazioni periodiche

Non contattare il donatore solo per richiedere contributi ma soprattutto per aggiornarlo sull'attività svolta permette di coinvolgerlo così come agevolato dal follow-up.

E questo è possibile:

- inviandogli la newsletter o il periodico dell'organizzazione,
- invitandolo a riunioni, convegni, manifestazioni,
- presentandogli il bilancio, il rendiconto annuale.

L'importanza della presentazione del bilancio o del rendiconto annuale, è suffragata anche dalla necessità di rendere più trasparente possibile il proprio operato.

Il bilancio trasparente, è un potente strumento di fund raising: tra

gli elementi che spingono a donare, oltre alla notorietà dell'ente e alla condivisione delle sue finalità, la trasparenza nell'utilizzo dei fondi è un elemento imprescindibile che diventa un vantaggio competitivo tale da garantire un maggiore successo per le organizzazioni che ne facciano uso.

Il bilancio contabile, garantisce la massima trasparenza attraverso l'esposizione di risultati economico-finanziari. I risultati ottenuti vanno divulgati ad una platea la più ampia possibile, rendendoli leggibili attraverso "rapporti" sintetici corredati da grafici e da figure esplicative che consentano una facile leggibilità anche a chi non è esperto di conti ma ha la volontà di sapere.

Se anche i bilanci non vengono letti perché ritenuti noiosi, permettono di invertire l'onere della prova: nessuno ha il diritto di pensare che l'organizzazione che presenta un bilancio occulti i suoi dati o sia disonesto.

Può essere supportato dal bilancio sociale (o di missione), che non è altro che l'esposizione dei risultati di utilità sociale e dei riflessi su questi delle attività strumentali (da confrontarsi possibilmente con quello degli anni precedenti per favorire il confronto e segnalare, nel caso, i progressi fatti).

Lo scandalo della Missione Arcobaleno del 1999 ha aperto una falla nella fiducia pubblica nelle organizzazioni che ancora non si è rimarginata. La convinzione dominante, da allora, è che molti organizzazioni utilizzino male i fondi, non sempre in cattiva fede, ma semplicemente per imperizia o per un eccessivo peso delle spese sostenute.

Altra ricaduta è una certa insofferenza per la retorica della solidarietà, che è poi anche la causa dell'insuccesso di alcune raccolte fondi o la sempre maggiore difficoltà incontrata nell'effettuare campagne di raccolta fondi.

ISPO - Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione – Rina - Credere nella solidarietà: il termometro della fiducia, 2001

Ad esempio, dalla ricerca richiamata, è emerso che tra gli intervistati:

- il 75% non ha effettuato nessuna donazione negli ultimi 3 anni,
- il 17% sì, a più di una nell'anno indagato,
- il 8% sì, ma non nell'ultimo anno.

Interessante è notare che:

- il 25% degli intervistati che non hanno fatto donazioni dichiarano come motivazione di tale scelta, la non fiducia nell'organizzazione, la mancanza di trasparenza sull'impiego del denaro raccolto;
- il 24% risponde che "non ci ha mai pensato, o comunque, non si è presentata l'occasione";
- l'11% ritiene che la responsabilità sia delle organizzazioni stesse che "prima chiedono soldi, e poi non danno notizia sui progetti per i quali si è donato il denaro;
- il 3% non aveva sufficienti informazioni per poter scegliere una organizzazione;
- il 37% indica altri motivi.

Summit della Solidarietà - Istituto di Ricerca Sociale – Quanto vale il non profit italiano?, 2002

Il 76,4% dei donatori donerebbe cifre superiori se sapesse esattamente come viene utilizzato il denaro.

Si nota, quindi, come sia rilevante la trasparenza per la fidelizzazione del donatore e il collegare la donazione ad un progetto concreto.

ISPO - Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione - Credere nella solidarietà: il termometro della fiducia, 2001

Sempre secondo l'ISPO:

- il 14% di coloro che hanno effettuato donazioni nell'ultimo anno ha risposto che ha in corso una adozione a distanza,
- il 74% sa di cosa si tratta, ma non ha mai avviato una adozione,
- il 10% ha risposto che ne ha sentito parlare, ma non sa esattamente di cosa si tratta,
- il restante 2% non ha mai sentito parlare di adozioni a distanza.

L'adozione a distanza è 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 suo contributo.

La forma più diffusa di divulgazione è sicuramente il "passaparola", anche se si vanno moltiplicando le iniziative promosse sui media, anche con il ricorso a testimonial famosi, e quelle sponsorizzate da imprese e istituzioni.



2.8 Implementazione delle decisioni

Tutte le azioni, prima di essere implementate, devono essere racchiuse in un prospetto dove venga evidenziata almeno la tempistica, la risorse umane ed economiche attivate ed i ricavi previsti.

Questo al fine di sfruttare almeno quello che viene chiamato effetto sinergico delle varie azioni svolte.

Da qui l'importanza di non considerare mai le azioni come se fossero a sé stanti, ma cercare sempre l'elemento che consente di trasferire, almeno in parte, sull'azione seguente gli effetti conseguiti dell'azione precedente.

2.9 Valutazione dei risultati

Anche nel caso in cui fino alla stesura del piano di raccolta fondi si sia agito in modo non coordinato, è sempre possibile ricavare dal passato valide indicazioni per il futuro e iniziare a confrontare i costi sostenuti per raggiungere quei risultati a fronte dei ricavi effettivamente realizzati. Quindi la valutazione dei risultati consente di accrescere l'efficacia delle strategie dell'organizzazione sempre e comunque.

Si utilizzano varie metodologie per valutare l'efficacia complessiva della raccolta fondi pianificata ed attuata.

A livello di macrovalutazione, si ricorre alla valutazione:

- *della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo*: è il primo elemento da osservare, ovvero, quanto si è arrivati vicini all'obiettivo prefissato, stabilito però con una buona approssimazione;

- *della composizione dei contributi*: va osservata la composizione dei contributi ricevuti, osservando tre tendenze principali:

1. numero dei donatori per ammontare medio (che fornisce l'ammontare totale dei contributi ricevuti),

2. numero dei donatori rispetto a quello dei potenziali donatori (se il secondo è molto più basso del primo bisogna chiederci perché),

3. ammontare medio dei contributi (che bisogna cercare di aumentare);

- *della concorrenza*: analizzando i dati finanziari comunicati dalle organizzazioni simili;

- *del rapporto spese / contributi*: rilevante è infatti il ricavo netto, non quello lordo.

2.10 Aggiornamento

Dopo aver redatto il primo piano di raccolta fondi, il ciclo si è attivato e quindi l'organizzazione non parte per una nuova pianificazione ex novo, ma dovrà inserire nel nuovo piano gli elementi di novità rispetto all'anno precedente.

Le novità più rilevanti si avranno relativamente:

- agli obiettivi associativi (ed eventuale verifica della causa),
- all'andamento dei progetti finanziati o di quelli che si intende finanziare nel nuovo anno (è sempre preferibile garantire la continuità dei progetti attivati),
- ai contenuti e ai materiali per effettuare la comunicazione,
- all'immagine e al posizionamento rispetto alla nuova concorrenza.

La pianificazione delle azioni di raccolta fondi è quindi un investimento che man mano che procede negli anni mostra sempre i frutti che è in grado di far maturare.



CESVOT



3. ETICA E FUND RAISING

Il settore non profit italiano ha ottenuto fino a pochi anni fa gran parte delle proprie risorse dalla pubblica amministrazione centrale o periferica.

Oggi che i fondi pubblici vanno esaurendosi, l'attività di raccolta fondi è diventata un terreno di sfida (a volte non sempre corretta) e si inizia a parlare di competizione nella solidarietà.

Solitamente siamo stati abituati a pensare alla competizione con riferimento esclusivamente ai beni privati. Com'è noto, nel mercato dei beni privati la relazione di scambio è tipicamente bipolare: vede cioè, da un lato, il richiedente, dall'altro, l'offerente.

Come sappiamo, il mercato della donazione si caratterizza, invece, per l'esistenza di una relazione tripolare che riguarda il donatore, l'organizzazione e il beneficiario. Di questa relazione tripolare nel nostro Paese si è sempre privilegiato il rapporto tra organizzazione e beneficiario (si è sempre considerata la modalità con la quale l'organizzazione aiuta i vari destinatari), e si è sempre trascurato il rapporto che lega il donatore all'organizzazione.

Si inizia quindi a parlare della necessità di avere una regolamentazione della raccolta fondi per la necessità di garantire la fiducia nelle organizzazioni che richiedono contributi. Infatti, se è importante nell'ambito delle relazioni mercantili in senso stretto, lo è ancora di più nell'ambito di una sfera di relazioni come quella del non profit. 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 una organizzazione che non si comporta correttamente e 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.

Si pensi, ad esempio, ai fondi raccolti telefonicamente (e con successivo porta a porta) o attraverso gadget (fiori e cose varie) in piccoli paesi da disoccupati per conto di organizzazioni che organizzazioni non sono, che hanno nomi simili alle organizzazioni più conosciute o fanno riferimento a nomi o tipi di disagio facilmente riconoscibili dalla gente.

Ovvero i raccoglitori corredati da foto struggenti e documentazioni bollate, firmate e controfirmate di "casi pietosi", possibilmente riguardanti minori posti nei negozi, nei supermercati, accanto ai cosiddetti "prodotti per l'acquisto d'impulso" (gomme da masticare, caramelle,...).



Tutto costruito in modo non da dichiarare il falso, ma, più semplicemente, il non totalmente vero.

Oppure si pensi alle moderne catene di Sant'Antonio, che anziché per via posta ordinaria corrono via internet e intasano le caselle e-mail dei computer delle famiglie e degli uffici, diffondendo messaggi strazianti velati dalla richiesta di solidarietà, con appelli che toccano ogni genere di malattia, ma tipicamente si concentrano su quelle gravi ed emotivamente coinvolgenti.

Questi i casi più eclatanti, ma anche sull'operato di molte organizzazioni, specie grandi, si potrebbe avere da ridire.

Le raccolte pubbliche di fondi attendono ancora dal 1997 (dal D.Lgs.460/97) di essere disciplinate.

Una regolamentazione delle raccolte pubbliche di fondi viene auspicata dall'art.2 comma 3, del D.Lgs. n.460/97, dove si prevede che "con decreto del Ministro delle Finanze, (...), possono essere stabiliti condizioni e limiti affinché l'esercizio delle attività (di raccolta pubblica di fondi), possa considerarsi occasionale".

Fino ad oggi, però, il regolamento non è ancora stato emanato.

Per ovviare a questo problema, si è sentita la necessità di ricorrere ad un codice di autoregolamentazione, con la consapevolezza del suo potere di essere autovincolante: è nell'interesse delle stesse organizzazioni attenersi alle regole di un tale codice.

Primo tentativo italiano in tal senso è stata la realizzazione della **Carta della donazione**, il punto di arrivo di una collaborazione che, dal 1996, ha visto convergere gli sforzi di professionisti del non profit, esponenti del mondo universitario, enti, associazioni, organizzazioni del terzo settore. Forum del Terzo Settore, Sodalitas, Summit delle Solidarietà e Comitato Telethon sono gli enti promotori, ma è in particolare al Prof. Lorenzo Sacconi (Università Carlo Cattaneo di Castellanza) che si devono la stesura del documento e il supporto scientifico dell'intero progetto.

Gli obiettivi che il documento si propone sono di vario genere: aumentare le donazioni in un clima di fiducia e garanzia; favorire uno sviluppo autoregolato del non profit; migliorare le relazioni tra cittadini e organizzazioni non profit.

La Carta è rivolta a tutte le organizzazioni che, senza scopo di lucro, perseguono finalità di solidarietà sociale e che decidono di aderirvi

individualmente, liberamente e volontariamente. Ma non solo: più in generale, è rivolta a cittadini, imprese, fondazioni, beneficiari, collaboratori, pubblica amministrazione, per sostenerne la generosità e accrescere la fiducia nel settore non profit.

Attualmente il Comitato promotore della Carta ha inteso dar vita ad un progetto che consenta alla Carta di assumere un aspetto operativo stabile ed adeguato. A questo fine ha avviato, nella forma di un progetto pilota, una sperimentazione "accompagnata", che sta coinvolgendo alcuni enti.

Obiettivo del progetto è mettere a punto gli strumenti più adeguati per rendere verificabile l'adesione degli enti alla Carta anche da parte di terzi e avere, alla fine del percorso, un primo nucleo di organizzazioni certificabili e autorizzabili all'uso del marchio "Carta della donazione" (Per informazioni più dettagliate: www.cartadonazione.it).

Sulla scia di questa esperienza, e sulla base della necessità improrogabile di avere almeno una autoregolamentazione, nel dicembre 1997 si è costituito a Roma il coordinamento nazionale "La Gabbianella" (www.lagabbianella.it), che raggruppa 36 associazioni di diverso orientamento e dimensioni, accomunate dall'impegno in progetti di sostegno a distanza in 76 Paesi del mondo.

Nel 2000 il confronto fra queste organizzazioni ed altre, ha fatto nascere il primo strumento di autoregolamentazione che le stesse associazioni si danno e danno al lavoro che svolgono, individuando nella "Carta dei principi per il sostegno a distanza" la forma più valida e reale di garanzia e trasparenza dei loro interventi.

Successivamente, ha inizio un confronto per arrivare alla definizione di alcuni criteri di qualità validi per il sostegno a distanza. Nel 2002 nasce la "Carta dei criteri di qualità del sostegno a distanza" che, rispettando le differenze e l'autonomia delle singole organizzazioni, le impegna al rispetto di parametri di qualità nei loro interventi. La Carta dei criteri di qualità del sostegno a distanza verrà periodicamente aggiornata.

Nel novembre scorso (2003) nasce il *forum* nazionale sostegno a distanza che per le adesioni e l'autorevolezza diviene il soggetto rappresentativo e di riferimento per quanti operano nel settore.

In linea con queste autoregolamentazioni, è stato sottoscritto il 1° maggio 2004 il "Codice Etico della raccolta fondi" con lo scopo di fornire un sostegno "etico" ai professionisti del fund raising, ad opera dell'Associazione Italiana Fundraiser (www.assif.it).



CESVOT



CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Dall'analisi delle modalità di finanziamento delle organizzazioni emerge chiaramente come da un lato si trovano organizzazioni che ricevono la maggior parte delle entrate sotto forma di contributi o sovvenzioni, dall'altro quelle che devono il loro sostentamento principalmente al corrispettivo diretto per i servizi erogati all'utenza.

Questo comporta implicazioni strategiche e gestionali notevoli, sia sul piano della formulazione delle politiche sia nei rapporti con gli interlocutori di riferimento.

Comunque, superando le inevitabili semplificazioni teoriche, nella realtà è facile incontrare organizzazioni che si pongono a metà strada rispetto alle due tipologie appena individuate.

Da un punto di vista quantitativo, i dati a disposizione mostrano come le attività delle organizzazioni siano prevalentemente finanziate dal settore pubblico (di cui il 70% in termini di convenzione).

Per quanto riguarda le fonti private, sta assumendo notevole peso l'attività commerciale, attraverso la vendita sul mercato di beni e servizi (pari ad 1/3 delle entrate totali) e le donazioni private non raggiungono il 5%.

Tuttavia, una *eccessiva dipendenza dai finanziamenti pubblici* fornisce alcuni elementi di riflessione. Innanzitutto, è fortemente minacciata la possibilità di conduzione dell'organizzazione secondo criteri di economicità; essa si troverebbe, infatti, a dipendere dalle scelte allocative dell'operatore pubblico; se questo mutasse linea di indirizzo, scegliendo di aiutare lo sviluppo di un particolare settore a scapito di un altro, gli istituti di quest'ultima area sarebbero oltremodo penalizzati. Inoltre, entrano in gioco elementi ancor più rilevanti, dal momento che l'organizzazione potrebbe essere condizionata dall'Amministrazione Pubblica nella determinazione delle strategie aziendali. A questo punto verrebbe messa in discussione la stessa autonomia strategica dell'organizzazione, la quale correrebbe il rischio di divenire semplice strumento nelle mani di terze economie; una sorta di agenzia giuridicamente privata, in realtà sotto l'influenza pubblica.

Tuttavia, le fonti pubbliche non costituiscono solo elemento di vincolo e di rigidità; spesso sembrano in grado di sostenere la crescita e la diversificazione dei servizi forniti dalle organizzazioni e di costituire,



data la garanzia di relativa continuità che ad esse è spesso associata, un fattore di consolidamento. Le difficoltà relative ai finanziamenti pubblici vanno invece individuate soprattutto negli incerti tempi di pagamento, che minacciano di compromettere la gestione economica e finanziaria. Una crescita dimensionale completamente dipendente dal finanziamento pubblico può rappresentare, dunque, un evento rischioso, in quanto può costringere l'organizzazione, a causa dei frequenti ritardi e vincoli nei pagamenti, ad indebitarsi pesantemente. E spesso le soluzioni adottate per tenere sotto controllo la situazione finanziaria - quali autoriduzioni degli stipendi già al di sotto delle medie di mercato o ritardi nei pagamenti ai fornitori - rischiano di mettere a repentaglio la qualità dei servizi erogati e comunque rendono molto difficile la crescita ulteriore dell'organizzazione.

D'altro canto, anche la *natura commerciale delle organizzazioni* presenta alcuni elementi di contraddizione: se, infatti, da un lato costituisce una possibile risposta al taglio sempre più spesso praticato dei fondi pubblici, dall'altro espone le organizzazioni a rischi equivalenti a quelli affrontati dalle imprese private lucrative.

Le entrate derivanti dalla vendita privata di servizi, infatti, hanno come indubbio vantaggio la possibilità di incassi immediati, ma sono molto più volatili di quelle pubbliche, caratterizzate dall'incertezza del mercato, spesso legata alla capacità dell'organizzazione di rendersi visibile. La vendita di beni e servizi costituisce dunque un'importante fonte di risorse finanziarie alternativa a quelle pubbliche; ma perché ciò non si traduca in eccessiva incertezza gestionale essa richiede che l'organizzazione sviluppi un'attenta strategia, volta ad acquisire nuove quote di mercato e a mantenerle nel tempo.

Da quanto detto, emerge che il fattore che potrebbe favorire condizioni di economicità duratura di queste organizzazioni, limitando eventualmente i rischi connessi con entrate sicure ma dai tempi incerti o con finanziamenti discontinui legati alla maggiore o minore visibilità (e predisposizione dei donatori, e concorrenzialità), sia l'adozione di politiche di diversificazione delle fonti di finanziamento. Il ricorso congiunto a più interlocutori, sia pubblici che privati potrebbe infatti garantire una maggiore tranquillità ed una maggiore sicurezza nella gestione economico-finanziaria dell'organizzazione.

Diversificare le fonti di finanziamento vuol dire perseguire alcune

precise strategie di azione.

In particolare, per quanto riguarda l'oggetto del presente quaderno, *individuare nuovi finanziatori e nuovi mercati potenziali*.

È indubitabile che un aumento delle donazioni possa costituire una delle soluzioni percorribili; questa è la ragione per cui molte organizzazioni hanno intrapreso, o hanno reso più professionale, piani di fund raising e politiche di immagine e di comunicazione. Si tratta di una risposta assai utile quantunque non risolutiva; l'esperienza internazionale mostra infatti come anche in Paesi con tradizioni filantropiche più sviluppate di quelle italiane e con legislazioni più favorevoli ed incentivanti, le donazioni rappresentino pur sempre una fonte di finanziamento limitata ed insufficiente a garantire la vita di una organizzazione. Si tratta comunque di una linea che molte organizzazioni dovrebbero perseguire con maggiore tenacia e professionalità perché il mercato italiano delle donazioni presenta ancora margini notevoli di crescita, soprattutto tenendo conto delle recenti innovazioni fiscali.



CESVOT



PER APPROFONDIRE

AA.VV.	(1997),	I contatti con i media. Suggestioni	Dispensa Sodalitas	Milano
AA.VV.	(1998),	Fundraising. Gli strumenti per la raccolta	Dispensa Sodalitas	Milano
AA.VV.	(1998),	Il fundraising per le piccole associazioni	Dispensa Sodalitas	Milano
AA.VV.	(1998),	Imprese, marketing e cause sociali	Atti convegno Sodalitas, 17 novembre	Milano Milano
AA.VV.	(1999),	Cause Related Marketing: solidarietà e affari "buoni"	Atti convegno Sodalitas, 25 marzo	
Ambrogetti F., Coen Cagli M., Milano R.	(1998),	Manuale di fund raising,	Carocci Editore	Roma
Bemi R.,	(1996),	L'attività sociale delle imprese	Fondazione Italiana per il Volontariato, Quaderni di Volontariato n.9	Roma
Berta R.	(2002),	Anche il non profit necessita del marketing	in "Enti non profit", n.6, IPSOA	
Berta R.	(2002),	Internet e sociale,	in "Terzo Settore", n.2, Centro Orizzonte Lavoro	
Berta R.	(2003),	Gli strumenti del fund raising,	in "Enti non profit", n.1, IPSOA	
Berta R.	(2003),	Il fund raising: le azioni verso singoli grandi donatori,	in "Enti non profit", n.7-8, IPSOA	
Berta R.	(2003),	Il marketing delle buone cause: un nuovo strumento per raccogliere fondi,	in "Enti non profit", n.10, IPSOA	



Berta R. (a cura di)	(1999),	Terzo settore: perché un piano di comunicazione	Dispensa Sodalitas	Milano
Berta R. (a cura di)	(2003),	Un piano di comunicazione per il terzo settore,	in "Terzo Settore", n.7, Centro Oriz- zonte Lavoro	
Bonicelli M.	(2004),	I grandi donatori? Quest'anno più generosi che mai	in "Vita", 30 ottobre, Società Editoriale Vita SpA	
Burlingame D.F.	(1997),	Critical issues in fund raising,	John Wiley & Sons, Inc.	New York
Business in the Community	(1998),	The CRM Guide- lines	Business in the Community	London
Censis	(2003),	La situazione so- ciale della Toscana	Edizioni PLUS	Pisa
Coronas F.	(2003),	Il contratto di sponsorizzazione: un'ipotesi alterna- tiva di finanzia- mento,	in "Terzo Settore", n.11, Il Sole 24 Ore	
Devigili D.	(2002),	Cause related mar- keting? Sì, grazie	in "Terzo Settore", n.2, Il Sole 24 Ore	
Devigili D.	(2001),	"DonoCard": un nuovo approccio alla raccolta fondi	in "Terzo Settore", n.3, Il Sole 24 Ore	
Fabris G.	(2002),	La marca riscopre la responsabilità sociale,	in "Il Sole 24 Ore", 24 febbraio	
Fedi G.G.	(2004),	Marketing sociale, gli investimenti aumentano del 60%	in "Italia Oggi", 26 aprile	
FOCSIV (a cura di)	(2002),	Barometro della solidarietà inter- nazionale degli italiani 2001,	Ricerca FOCSIV- Doxa	Roma
Fondazione Italiana per il	(1994),	...allestire una mostra proget-	Fondazione Italiana per il Volo-	Roma

Volontariato (a cura di)		tare un giornale.. e il giornalino murale pensare un volantino,	ntariato, Quaderni "Comesifa"	
Fondazione Italiana per il Volontariato (a cura di)	(1997),	...un audiovisivo,	Fondazione Italiana per il Volontariato,	Roma
Forum Permanente del Terzo Settore (a cura di)	(2004),	Sostegno a distan- za: un'esperienza di qualità e trasparenza,	in "Terzo Settore", n.1, Il Sole 24 Ore	
Gadotti G.	(1992),	Pubblicità sociale,	Franco Angeli	Milano
Giannelli A.	(2001),	"Cause related marketing": le spese sostenute tra pubblicità e rap- presentanza,	in "Terzo Settore", n.7-8, Il Sole 24 Ore	
Girotti R.	(2001),	Il fundraising è più ricco con l'evento	in "Vita", 7 settembre, Società Editoriale Vita SpA	
Griffini M.	(2002),	Il finanziamento delle organizzazio- ni di volontariato	in "Terzo Settore", n.10, Centro Oriz- zonte Lavoro	
Guimaraes F.	(2001),	Volontari, ci vuole più seduzione	in "Vita", 29 giugno, Società Editoriale Vita SpA	
Ipsos-Explorer (a cura di)	(2003),	Gli italiani e il marketing sociale: significato, ruolo, valore	Ricerca Ipsos-Ex- plorer/Sodalitas,	Milano
IREF	(1998),	La società civile in Italia	Edizioni Lavoro	Roma
ISVI (a cura di)	(2003),	Primo Rapporto sulla Respon- sabilità Sociale d'Impresa in Italia	Ricerca ISVI-Doxa	Milano
Kotler P., Andreasen A.R.	(1998),	Marketing per le organizzazioni non profit,	Il Sole 24 Ore	Milano



Lemmetti S.	(1994),	Economia e gestione delle organizzazioni non profit nell'ottica del marketing	Dipartimento di Economia Aziendale, tesi di laurea non pubblicata	Pisa
Maggio F.	(2004),	Quei volontari dall'ottimo rendimento,	in "Vita", 9 luglio	
Manfredi F.	(1998),	Caro volontario, ora ti scrivo,	in "Vita", 19 giugno	
Manfredi F.	(1998),	Il non profit appeso a un filo,	in "Vita", 3 aprile	
Manfredi F.	(2002),	Modelli e applicazioni di "cause related marketing",	in "Terzo Settore", n.3, Il Sole 24 Ore	
Masciandaro V.	(2002),	Non profit, senza testimonial. La campagna diventa un flop,	in "Italia Oggi", 30 marzo	
Melandri V.	(2003),	Internet e "fund raising": come ottenere i migliori risultati dalla rete,	in "Terzo Settore", n.1, Il Sole 24 Ore	Milano
Melandri V., Masacci A.	(2000),	Fund raising per le organizzazioni non profit,	Il Sole 24 Ore	
Melandri V., Torroni A.	(2003),	Le donazioni pianificate quali strumenti di "fund raising",	in "Terzo Settore", n.6, Il Sole 24 Ore	
Mele V.	(1999),	Così l'evento diventa speciale,	in "Vita", 15 gennaio	
Micossi A., Rossi P.	(2004),	Consumi etici: profilo del consumatore socialmente responsabile	in "Terzo Settore", n.5, Il Sole 24 Ore	
Molteni M., Devigili D.	(2004),	Il cause related marketing nella strategia d'impresa	Franco Angeli	Milano

Morino M.	(2003),	Pmi in prima fila nel sociale	in "Il Sole 24 Ore", 11 febbraio	
Pacifico F.	(2001),	Non profit: le donazioni seguono leggi di mercato,	in "Il Sole 24 Ore", 19 novembre	
Revelli, F.	(2003),	Donare seriamente. Sistemi tributari ed erogazioni liberali al settore non profit.	Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli	Torino
Rosso H.	(1996),	Rosso on fund raising	Jossey-Bass Publishers	San Francisco
Saatchi & Saatchi (a cura di)	(2001),	Investire in "charity" o affrontare "la causa"?	in "Terzo Settore", n.7-8, Il Sole 24 Ore	
Summit della Solidarietà (a cura di)	(2003),	Le donazioni "redditali" della famiglia italiana agli enti non profit,	in "Terzo Settore", n.12, Il Sole 24 Ore	
Tamborini S.	(1992),	Marketing e comunicazione sociale	Lupetti & Co. Editore	Milano
Volterrani A.	(1999),	La comunicazione per il volontariato	I Quaderni del Cesvot, n.6	Firenze
Volterrani A.	(1999),	Soldi, soldi, soldi,	in "Rivista del Volontariato", ottobre, Fondazione Italiana per il Volontariato	



CESVOT





**RACCOLTA FONDI PER LE ORGANIZZAZIONI
DI VOLONTARIATO. CRITERI, METODOLOGIE,
OPPORTUNITÀ E CASI DI STUDIO**

PREMESSA	»	5
1. DEFINIZIONE DI RACCOLTA FONDI	»	9
2. DEFINIZIONE DI UN PIANO DI RACCOLTA FONDI	»	12
2.1 Creazione e condivisione della mission	»	13
2.2 Definizione del “Documento Buona Causa”	»	13
2.3 Identificazione degli obiettivi a breve, medio e lungo termine	»	14
2.4 Identificazione delle necessità in termini economici	»	14
2.5 Scelta dei “mercati” ai quali rivolgersi	»	15
2.5.1 I privati cittadini	»	15
2.5.1.1 La segmentazione		
2.5.1.2 Il Data Base		
2.5.1.3 La legge di Pareto e la piramide della raccolta fondi		
2.5.2 Le imprese	»	42
2.5.2.1 La beneficenza		
2.5.2.2 Il Cause Related Marketing		
2.5.2.3 La Joint Promotion		
2.5.2.4 La sponsorizzazione sociale		
2.5.2.5 Altre forme di sostegno: la donazione di beni		
2.5.2.6 Altre forme di sostegno: i servizi reali		
2.5.2.7 Altre forme di sostegno: il coinvolgimento del personale		
2.5.2.8 I rischi della partnership impresa – organizzazione non profit		
2.5.2.9 I criteri di definizione della partnership impresa - organizzazione non profit		
2.5.2.9.1 La creazione della partnership: pianificazione e preparazione		
2.5.2.9.2 La creazione della partnership: le altre azioni		
2.6 Individuazione degli strumenti di comunicazione da utilizzare	»	76
2.6.1 L’invio postale	»	79
2.6.1.1 L’invio postale a privati cittadini		
2.6.1.2 L’invio postale a imprese		
2.6.2 La sollecitazione telefonica (telemarketing)	»	87
2.6.3 Internet	»	90
2.6.3.1 Il web		
2.6.3.2 La posta elettronica		



2.6.4 La comunicazione personale	»	93
2.6.4.1 La comunicazione personale con privati cittadini		
2.6.4.2 La comunicazione personale con imprese		
2.6.5 La documentazione	»	98
2.6.6 La televisione	»	99
2.6.7 Gli eventi speciali	»	100
2.6.8 Classificazione dei mezzi di comunicazione	»	106
2.7 Fidelizzazione dei donatori	»	108
2.8 Implementazione delle decisioni	»	113
2.9 Valutazione dei risultati	»	113
2.10 Aggiornamento	»	114
3. ETICA E FUND RAISING	»	116
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	»	120
PER APPROFONDIRE	»	124





CESVOT



Della Collana "I Quaderni" del CESVOT sono pubblicati:

- 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 - Felicita Gabellieri
 - 12 Dare credito all'economia sociale**
Strumenti del credito per i soggetti non profit
 - 13 Volontariato e Beni Culturali**
Atti Conferenza Regionale
 - 14 I centri di documentazione in area sociale, sanitaria e
socio-sanitaria: storia, identità, caratteristiche,
prospettive di sviluppo**
-



-
- 15 L'uso responsabile del denaro**
Le organizzazioni pubbliche e private nella promozione dell'economia civile in toscana
- 16 Raccolta normativa commentata- Leggi fiscali e volontariato**
Stefano Raghianti
- 17 Le Domande e i Dubbi delle Organizzazioni di Volontariato**
Stefano Raghianti - Gisella Seghettini
- 18 Accessibilità dell'informazione**
Abbatere 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 Raghianti
- 21 Le buone prassi di bilancio sociale nel volontariato**
Maurizio Catalano - Ass. Le Reti di Kilim
-





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

