

Elena Zanella

FrancoAngeli

Professione fundraiser

MANUALI



**Ruolo, competenze, strumenti
e tecniche**

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Elena Zanella

Professione fundraiser

**Ruolo, competenze, strumenti
e tecniche**

MANUALI FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Al mio bambino e al suo papà

Indice

Prefazione. Il fundraising professionale accresce l'etica, di <i>Giangi Milesi</i>	pag.	11
Introduzione	»	13
Prima parte Essere fundraiser		
1. Il contesto	»	19
1. Il nonprofit in Italia	»	19
2. Peculiarità	»	20
3. Variabili e storture	»	23
4. Beneficenza & Co.	»	24
5. L'orientamento al fundraising	»	25
2. Chi è e cosa fa il fundraiser	»	26
1. Un profilo tra i più richiesti	»	26
2. I rapporti con la governance	»	28
3. Una collocazione trasversale	»	30

4.	Il fundraiser e gli altri attori del mercato delle donazioni	pag.	32
5.	Dono e donatore	»	37
6.	Il fundraiser e la questione morale	»	38
7.	Le 10 C del fundraiser professionista	»	41
3.	L'agenda del fundraiser	»	42
1.	Pensa a un mondo ideale	»	42
2.	Abituarsi alla routine	»	42
3.	Vietato non pianificare	»	44
4.	Come valorizzare economicamente il lavoro	»	46
5.	Fundraiser sì, ma che fatica!	»	47
6.	Bisogno di <i>credentialism</i>	»	48
4.	Nuove prospettive nella raccolta fondi	»	51
1.	Premesse	»	51
2.	Quando un fundraiser lavora per la politica	»	52
2.1.	Un percorso a più tappe	»	52
2.2.	Le sfide del fundraiser politico	»	54
3.	Raccogliere in Europa	»	55
3.1.	Finanziare l'utilità sociale	»	56
3.2.	Le difficoltà delle ONP italiane	»	57
3.3.	Come superare le difficoltà	»	58
4.	Il fundraiser a servizio del settore pubblico	»	59
4.1.	Le quattro sfide del pubblico	»	60
4.2.	Le prospettive del welfare di comunità	»	62
5.	La sussidiarietà solidale	»	63

Seconda parte Saper fare fundraising

5.	Fundraising. Grammatica delle donazioni	»	67
1.	Quale approccio al fundraising?	»	67
2.	Individuare lo scambio	»	67
3.	Il valore dello scambio nel fundraising	»	69
4.	La donazione a copertura del gap	»	71
5.	Relationship fundraising. L'attenzione al donatore	»	72

6. Analisi e strategia	pag.	74
1. Non esistono case solide senza fondamenta	»	74
2. Processo operativo di startup in quattro fasi	»	75
Fase 1. Assessment	»	76
Fase 2. Planning	»	88
Fase 3. Doing	»	97
Fase 4. Checking	»	104
3. I mercati del fundraising	»	108
7. Raccogliere dalle fondazioni	»	109
1. Premesse	»	109
2. La scheda progetto	»	110
3. Checklist per la richiesta del contributo	»	112
4. Il ciclo della donazione	»	113
8. Raccogliere dalle imprese	»	116
1. Costruire l'alleanza	»	116
2. Individuare la <i>Business Value Proposition</i>	»	117
3. Il Corporate Fundraising in 21 step	»	119
4. Tanti modi per collaborare	»	121
9. Raccogliere dalle persone	»	125
1. Motivazione: ragione o impulso?	»	125
2. Segmentazione: a ogni donatore, la sua relazione	»	126
3. Fidelizzare: un donatore per volta, un po' alla volta	»	127
4. La volatilità del donatore	»	128
5. Diversi modi per donare	»	130
6. Fundraising 2.0: tra sensibilizzazione e sostegno	»	132
Per concludere	»	137
Keywords	»	139
Formazione	»	151
Il fundraising in rete	»	155
Bibliografia	»	157

Prefazione. Il fundraising professionale accresce l'etica

Fino a vent'anni fa dovevamo andare in Olanda al Congresso internazionale annuale per sapere cosa fosse il fundraising. Oggi, leggendo *Professione fundraiser* si tocca con mano quanto, anche in Italia, il tema sia diventato una vera disciplina manageriale.

All'autrice, che dimostra anche in queste pagine di aver ben meritato l'Italian Fundraising Award 2013 e tanti altri riconoscimenti, dedicherei invece lo stesso titolo scelto dal grande Ryszard Kapuscinski per un suo libro: *Il cinico non è adatto a questo mestiere*. Sento infatti il bisogno di testimoniare – per chi non la conoscesse – la passione di Elena Zanella perché questo è un manuale di tecniche e strumenti solo in apparenza “freddi”: Elena ci spiega che è proprio grazie a queste tecniche e strumenti che il nonprofit può non solo svilupparsi in termini di sostenibilità economica, ma anche di ruolo ed efficacia. E, aggiungo io, persino migliorare nella propria integrità.

Il nonprofit italiano sta crescendo, ma il quadro che Elena descrive non è trionfalistico e i professionisti del fundraising possono apportare competenze proprio dove le organizzazioni sono più deboli.

Alcuni esempi.

La prima debolezza delle ONP sta nella loro autoreferenzialità. Il lavoro del fundraiser può portare nell'organizzazione i potenti antidoti del *management della relazione* – su cui si basa il dono – e del *marketing* – che significa consapevolezza del contesto e della competizione. Chi nega la competizione

va contro la natura delle cose e ne diventa schiavo; chi la studia e la gestisce, conosce e riconosce le pratiche migliori e si impegna a emularle.

Il pregiudizio ideologico – fortunatamente sempre più raro – bolla tutto questo come “aziendalismo”. Proprio in queste pagine c’è la riprova che la migliore applicazione delle discipline manageriali è capace di evidenziare le specificità proprie delle ONP rispetto alle imprese. A differenza delle aziende, le nonprofit non hanno clienti/consumatori, ma beneficiari, quasi sempre diversi dai finanziatori/donatori. Una distinzione fondamentale per il raggiungimento delle finalità sociali. Una consapevolezza che, nella mia esperienza di Presidente del CESVI, sta spingendo l’organizzazione, da sempre all’avanguardia nell’accountability, a diventare nei confronti dei beneficiari almeno altrettanto, se non ancor più, *accountable* di quanto lo sia già con i donatori.

Un’altra sfida per le ONP nel loro processo di sviluppo riguarda la governance. Non si tratta solo di rivendicare un posto nel board per il fundraiser, ma di accrescere trasparenza, sviluppare organi di controllo, creare bilanciamento di poteri, considerare e prevenire conflitti d’interesse e soprattutto dare vita a forme di partecipazione democratica degli stakeholder nella conduzione della ONP, senza far venir meno l’operatività che, per marciare, ha bisogno di professionalità, responsabilità, deleghe e riconoscimento del merito...

L’esempio dei *valori* è forse il più significativo di ciò che si può ricavare dalle tecniche presentate in questo libro per accrescere non solo la raccolta fondi, ma l’etica stessa delle ONP.

Quando, da volontario, mi accostai a questo mondo mi spaventò una mentalità diffusa del tipo “il fine giustifica i mezzi”. La forte motivazione per la causa non deve trasformarsi in “etica assoluta” da “portatori della verità”. Ma come aveva colto Guido Venosta, prima di fondare l’AIRC, il nonprofit italiano – a differenza di quello anglosassone – era esclusivamente di matrice ideologica o religiosa. Mancava l’esperienza di un’organizzazione “per obiettivi”, laica in senso anglosassone, cioè trasversale rispetto alle “appartenenze”.

L’approccio “aziendalista” dell’organizzazione “per obiettivi” suggerisce alle ONP un percorso che porta a far emergere l’identità dell’organizzazione attraverso la definizione del documento di missione. Missione, visione e valori, appunto, che diventano una “carta etica” dell’organizzazione. Generando così codici di condotta che, oltre a prescrivere l’integrità dei comportamenti, danno senso alla specificità del nonprofit e spessore all’azione di una grande molteplicità di protagonisti del vivere sociale e del diritto alla felicità: le ONP.

Giangi Milesi
Presidente CESVI

Introduzione

Che in Italia il servizio pubblico non sia più in grado di rispondere ai bisogni della società e che il sistema di welfare stia cambiando, è evidente a tutti. Lo è altrettanto che le risorse economiche siano sempre più scarse. Ma se lo Stato non è più in grado di prendersi cura, in modo opportuno, dei bisogni sociali in modo allargato, chi lo fa al suo posto? E, soprattutto, con quali risorse? Con quali competenze? Per quali fini?

Con questo libro, cerco di dare una risposta a queste e ad altre domande partendo dall'analisi di una figura professionale emergente, quella del fundraiser.

Il fundraiser è il professionista che, all'interno di un'organizzazione, in particolare di terzo settore, ha il compito di reperire le risorse economiche utili per la realizzazione dei progetti di missione. Un fundraiser, quindi, raccoglie fondi. Ma non solo: si tratta di una figura nuova, articolata e trasversale, che sta andando connotandosi a seconda delle tipicità del Paese in cui si inserisce. In particolare, il quadro entro cui mi muovo in queste pagine è quello italiano anche se sono consapevole che le dinamiche di cui parlo, le strategie e gli strumenti che porto a supporto sono intuitivamente sovrapponibili a quelli di altre realtà.

Il libro si divide idealmente in due parti.

La prima parte è dedicata alla figura del fundraiser. Cercherò di dare un perimetro e una traccia del contesto nel quale si muove oltre che offrire una

serie di strumenti d'uso quotidiano che possono essere utili al fundraiser nello svolgimento delle sue attività.

Nel primo capitolo, più di contesto, do brevemente dei numeri relativi al fenomeno del nonprofit italiano che ci permetteranno di inquadrare, in modo particolare, in quale mercato il professionista della raccolta fondi opera, quali sono le dinamiche che muovono il terzo settore, quali sono i limiti allo sviluppo dell'attività d'impresa per buona parte di questo, qual è il rapporto con il denaro.

Nel secondo capitolo, entro nel merito della professione cercando di tracciarne un contorno. Chi è e cosa fa nello specifico un fundraiser? Chi sono i dialogatori? Qual è il rapporto con la governance? Quale rapporto si instaura con il donatore? Queste sono solo alcune delle domande che permetteranno al lettore di capire “chi fa che cosa” e “chi è cosa” all'interno del mercato delle donazioni.

Nel terzo capitolo, si forniscono alcuni strumenti per pianificare la propria attività quotidiana e migliorare, così, le proprie performance.

Nel quarto capitolo, tre colleghi, Antonio Bonetti, Massimo Coen Cagli e Raffaele Picilli, illustrano gli scenari più o meno nuovi nella raccolta fondi: l'Europa, la politica, l'ente pubblico e la scuola. Contesti nei quali la figura del fundraiser, o comunque, l'abilità del confronto con attori diversi per il reperimento dei fondi necessari alle attività d'impresa, al pari di quanto già avviene per il settore nonprofit, saranno sempre più necessari.

La seconda parte è dedicata al saper fare (bene, aggiungerei) fundraising. In questa sezione, che nasce dall'esperienza personale, dallo studio e dal confronto attento con altri professionisti e altri contesti, do ampio spazio ai modi di fare raccolta fondi, alle strategie e agli strumenti da adottare per raccogliere quanto necessario, cercando di dare un ordine alle attività e accompagnando il fundraiser nei processi di costruzione della sostenibilità per la propria organizzazione, passo dopo passo.

Qual è lo scambio che si genera? Quale relazione si instaura con il donatore? A questa e ad altre domande rispondo nel quinto capitolo, inserendo il fundraising in una grammatica più ampia e complessa; una parte fondamentale che accompagna il lettore nei quattro capitoli successivi che entrano nel merito delle strategie e degli strumenti a disposizione del fundraiser per costruire un'attività di raccolta fondi di ampio respiro con l'obiettivo di produrre ritorni nel medio e lungo periodo.

Nel sesto capitolo, in particolare, mi dedico alle azioni di startup dell'attività di fundraising o, se già presente, all'analisi dell'esistente. È infatti inutile pensare ad azioni o eventi di raccolta fondi senza un piano di fattibilità e senza un'indagine approfondita delle opportunità. La domanda a cui cerche-

rò di rispondere in questo capitolo è: come posso utilizzare al meglio le risorse scarse che ho a disposizione?

Nei capitoli sette, otto e nove parlo delle strategie e svelo alcuni trucchi per rendere più efficaci le raccolte dagli stakeholder classici a cui il fundraiser si rivolge: le fondazioni – bancarie e d’impresa –, le aziende e gli individui.

Alcuni approfondimenti e casi di cui mi sono occupata direttamente aiuteranno il lettore a comprendere al meglio le dinamiche e le meccaniche descritte. Approfondimenti sugli strumenti sono rintracciabili in altri volumi di altri autori (rimando alla bibliografia per gli opportuni riferimenti).

Nei miei desideri, e in quelli dell’Editore, c’era la volontà di portare l’esperienza vissuta sul campo di una fundraiser che ogni giorno esce di casa con il suo zaino pieno di matite, gomma, fogli per gli appunti, calcolatrice, agenda e la testa piena di idee e soluzioni nuove per le tante cause da condividere con tutte le persone che ho avuto la fortuna di incontrare nei miei percorsi professionali, cui va il mio grazie per la fiducia. Quello che porto è un bagaglio di esperienze che può essere utile ad altri e che mi fa dire che quanto ho scritto qui un senso ce l’ha.

Spero di esserci riuscita.

Prima parte

Essere fundraiser

Un viaggio di mille miglia comincia sempre con il primo passo.

Lao Tzu

1. Il nonprofit in Italia

Nel 2011, l'Istat, nel corso della sua terza indagine conoscitiva delle istituzioni nonprofit in Italia¹, ha rilevato la presenza in Italia di 301.191 organizzazioni. Un numero impressionante e in crescita considerevole (con un +28% rispetto al 2001) se rapportato a quel che accade al mercato for profit che attesta i propri dati a un rispettabile +8%².

Ma i numeri raccolti ci dicono di più.

Raccontano di un mercato che dà lavoro a quasi un milione di persone tra dipendenti, collaboratori esterni, atipici e temporanei. Un settore il cui indotto è difficilmente quantificabile ma facilmente immaginabile e che può contare sul sostegno di quasi cinque milioni di volontari, impegnati al suo interno a vario titolo e in modo più o meno fedele.

Ma c'è di più. Nella ricerca sul valore economico del terzo settore in Italia promosso da Unicredit Foundation nel 2012³, la fondazione bancaria stima in circa 67 miliardi di euro il volume di affari in entrata, pari cioè al 4,3% del

¹ Nono Censimento generale dell'industria e dei servizi – Rilevazione sulle istituzioni nonprofit in Italia.

² Link del censimento: <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/>.

³ Pdf sul valore economico del terzo settore in Italia scaricabile al link <http://www.forumterzosettore.it/multimedia/allegati/Ricerca.pdf>.