



## Presentazione

Di anno in anno, alle aziende nonprofit si richiede di assistere sempre più persone, di offrire servizi sempre più completi, di essere sempre più coerenti e affidabili. Molte aziende nonprofit di grandi dimensioni capiscono chiaramente che costituire fondi patrimoniali o fondazioni permette di raggiungere la stabilità economica, ma in molti casi rimane un sogno, perché le aziende nonprofit quasi sempre hanno bisogno di ricevere donazioni spendibili *nell'immediato* e subiscono maggiori pressioni per finanziare il conto economico annuale o per sopperire alla necessità di raccogliere grandi capitali da usare per costruire immobili piuttosto che non per costituire fondi patrimoniali e fondazioni.

Tuttavia, le cose stanno cambiando: sempre più aziende nonprofit decidono di stabilizzare la loro situazione economica costituendo un fondo o dotandosi di una fondazione, e questa strategia di fund raising è diventata così uno degli argomenti di maggiore attualità nel nonprofit. In Italia, quando si parla della costituzione di fondi patrimoniali per il nonprofit, alcuni operatori storcono il naso sostenendo, nella migliore delle ipotesi, che da questa parte dell'Atlantico, per realizzare alcune operazioni finanziarie all'interno del terzo settore, i tempi non sono ancora maturi, e nella peggiore... che si tratta di... una "americanata"! Anche se così fosse, ossia se davvero la costituzione di fondi patrimoniali per il nonprofit fosse uno strumento di fund raising tipico degli Stati Uniti, ciò non significa comunque che non si possano trarre utili spunti anche per il fund raising "di casa nostra". Vediamo subito qualche esempio. Due delle fondazioni statunitensi più famose anche a livello internazionale, la Fondazione Kresge e la Fondazione Ford, hanno messo in campo una progettualità molto variegata per la costituzione di fondazioni in tutto il paese. Ad esempio, hanno istituito fondazioni di comunità (una tipologia esistente anche nel nostro paese, si veda il Capitolo 1) per investire, non solo in termini economici, ma anche tecnologici e di know-how, in progetti di rilevanza locale gestiti da aziende nonprofit sparse sul territorio. Vi è poi un'altra azienda nonprofit di grandi dimensioni conosciutissima anche all'estero, United Way of America, che ha istituito autonomamente dei progetti per la costituzione di fondi patrimoniali volti a finanziare le sue attività annuali; altre aziende nonprofit statunitensi meno note

in Italia, ad esempio la Rose Foundation di Denver, offrono sostegno alle piccole aziende nonprofit per la costituzione di fondi e fondazioni. Insomma, non è detto che l'esperienza statunitense non possa offrire alcuni modelli su cui basarsi per costituire fondi e fondazioni anche in Europa e, più specificatamente, in Italia. Anche in questo paese, molte aziende nonprofit di successo decidono infatti di stabilizzarsi economicamente costituendo la propria fondazione e accantonando un proprio fondo di dotazione con il sostegno dei donatori.

Va comunque sottolineato, fin da queste primissime pagine del manuale, che la costituzione di fondi *non* rappresenta una panacea per risolvere qualunque problema economico che possa affliggere un'azienda nonprofit. Soprattutto, bisogna ricordare che costituire un fondo patrimoniale o dare vita a una fondazione non ci esime dal continuare a intraprendere le consuete attività di fund raising, che devono proseguire con la solita caparbia e costanza. La funzione fondamentale della costituzione di fondi e fondazioni infatti non è quella di soddisfare le esigenze operative, bensì quella di garantire la stabilità economica dell'azienda nonprofit nel lungo periodo.

### **A chi si rivolge questo testo?**

Questo manuale pratico si rivolge ai professionisti del fund raising, a cui spetta la costituzione di fondi e fondazioni, ma è utile anche ai segretari generali e ad altre figure nel nonprofit (compresi i volontari) in grado di comprendere la portata e il merito delle riflessioni e delle attività necessarie per costituire un fondo o una fondazione. Il libro si rivolge ad aziende nonprofit la cui esperienza nel fund raising sia comunque sufficiente a conoscerne i rudimenti essenziali sia a livello terminologico, sia a livello pratico.

### **A cosa serve questo testo?**

Questo manuale offre una serie di indicazioni pratiche per costituire un fondo o una fondazione e permette di evitare gli errori più comuni. Anche coloro che stanno ancora riflettendo in modo solo teorico sull'eventualità di costituire un fondo o di aprire una fondazione, troveranno consigli utili per organizzare e analizzare le informazioni in loro possesso, ad esempio:

- modi per stabilire se un'azienda nonprofit sia in grado o meno di costituire un fondo o una fondazione;
- approcci logici e sistematici alla definizione di un programma per la costituzione di fondi e fondazioni;
- spiegazione delle scelte strategiche che un'azienda nonprofit deve compiere quando decide di costituire un fondo o una fondazione;
- spiegazione del principio secondo cui il segreto della costituzione di un fondo o di una fondazione è che... *non c'è alcun segreto!* (Di fatto, qualunque azienda nonprofit, purché sia abbastanza solida, è anche in grado di dotarsi di un fondo o di costituire una fondazione.);

- esempi di strategie di fund raising utilizzate con successo da altre aziende nonprofit per la costituzione di fondi e fondazioni;
- spiegazione delle caratteristiche della costituzione di un fondo e di una fondazione e delle principali differenze rispetto alle altre strategie di fund raising.

## Argomenti

Il Capitolo 1 offre una definizione della parola “fondo” e presenta alcuni esempi di fondazioni, analizzandone i vantaggi e descrivendone le modalità di organizzazione e di gestione. Al Capitolo 2 si spiega come valutare il grado di preparazione di un’azienda nonprofit per costituire un fondo o per dare vita a una fondazione. Nel Capitolo 3 si definiscono le responsabilità del personale volontario e retribuito, con alcuni suggerimenti per il people raising e alcuni principi assodati del management dei volontari. Il Capitolo 4 spiega come implementare i sistemi interni ed esterni per sostenere la costituzione di un fondo o di una fondazione (il budget, ad esempio). Il Capitolo 5 illustra le fasi essenziali dell’individuazione, della sensibilizzazione e della sollecitazione dei potenziali donatori. Infine, il Capitolo 6 si concentra sui modi per stabilizzare i rapporti con i donatori anche dopo che si è riscosso il loro contributo. Questo manuale non affronta le modalità di investimento delle donazioni ricevute per la costituzione di fondi e di fondazioni, ma offre suggerimenti per reperire queste informazioni.

## Come si usa questo testo?

Come già ribadito, il testo che avete di fronte è un manuale pratico e, in quanto tale, contiene parti discorsive brevi e molti fogli di lavoro. Il formato-manuale permette di applicare le idee e i concetti qui espressi alla propria azienda nonprofit; va da sé che ciascun lettore utilizzerà il libro in modo diverso. D’altronde, la costituzione di fondi e fondazioni è un processo che va comunque adattato alla situazione particolare di ogni singola azienda nonprofit. Completare i fogli di lavoro contenuti in questo manuale permette non solo ai fundraiser, ma anche ad altre figure dell’azienda nonprofit, di comprendere e attuare le più importanti fasi decisionali e di pianificazione, essenziali per il successo della costituzione di un fondo o di una fondazione.

I singoli capitoli affrontano fase per fase tutte le incombenze necessarie per istituire un programma per la costituzione di fondi e fondazioni, con particolare attenzione alla fase di preparazione, che può sembrare lunga e noiosa: tuttavia, sono proprio i difetti di efficacia e di professionalità in fase di *preparazione* a dare luogo a problemi evitabilissimi e a inutili perdite di tempo.

## L’esempio di Hank Rosso

Questo libro deve moltissimo alla filosofia e agli insegnamenti di Henry A. Rosso. Hank (questo il suo soprannome) Rosso è stato in fondatore della Fund Raising School del Center on Philanthropy at Indiana University (Indianapolis), nonché uno dei principali formatori in materia di fun-

draiser nel XX secolo. Anche in Italia, Rosso ha avuto molto da dare al fund raising, come si può facilmente evincere dalla pubblicazione *Il libro del fund raising*, di H. Rosso, E. Tempel e V. Melandri (Etas, 2004), senz'altro il libro più completo e qualitativamente pregevole uscito in ambito italiano sulla raccolta fondi per le aziende nonprofit: concetti quali il grado di preparazione di un'azienda nonprofit a fare fund raising, la centralità del donatori e l'amministrazione etica delle donazioni, si devono tutti alle idee e ai valori espressi da Rosso nella sua lunga carriera.

Questo manuale si attiene a uno dei modelli-cardine dell'approccio di Rosso al fund raising, ossia al "Ciclo del fund raising" (vedi pagina 4 di questo volume), da lui utilizzato per la didattica della raccolta fondi presso la Fund Raising School di Indianapolis: questo modello descrive una serie di attività necessarie per predisporre e implementare qualunque piano di fund raising. Il ciclo comprende 14 fasi, rappresentate in un diagramma che viene affrontato in tutti i più validi corsi di fund raising ed è riportato anche in questo libro. L'applicazione di queste fasi con rigore e senso critico può essere determinante per l'efficacia di un programma di fund raising.

Si analizzano quasi tutte le fasi del ciclo del fund raising, sottolineando come la costituzione di fondi si inquadri perfettamente all'interno del modello. Le fasi del ciclo del fund raising esplorate in questo libro sono:

- *esaminare il caso per la raccolta fondi*. Un solido caso per la raccolta fondi, ossia un documento che spieghi in modo chiaro perché c'è bisogno di costituire un fondo o di creare una fondazione, rappresenta una componente fondamentale del successo del fund raising;<sup>1</sup>
- *definire gli obiettivi*. In che senso la costituzione di un fondo o di una fondazione gioverà all'azienda nonprofit? A quali funzioni si desidera assolvere? Avrà un impatto positivo sulla vita di molte persone?
- *coinvolgere i volontari*. È raro, per non dire impossibile, che un progetto per la costituzione di un fondo o di una fondazione abbia successo senza il sostegno e il coinvolgimento diretto dei volontari;
- *selezionare gli strumenti di fund raising*. Raccogliere donazioni per costituire un fondo o una fondazione necessita di un approccio personalizzato al singolo donatore e gli strumenti scelti devono riflettere questo fatto;
- *individuare le potenziali fonti di donazioni*. Individuare i potenziali donatori per la costituzione di un fondo o di una fondazione rappresenta una sfida impegnativa per la maggioranza delle aziende nonprofit;
- *predisporre un piano di fund raising*. Il successo di un'azione di fund raising volta alla costituzione di un fondo è fortemente legato all'esistenza di un piano oculato e con obiettivi strategici ben definiti;

<sup>1</sup> Per approfondimenti si veda T.L. Seiler, *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, edizione italiana a cura di V. Melandri, edizioni Philanthropy, Forlì 2007.

- *predisporre un piano per le comunicazioni.* Tutte le persone coinvolte devono essere al corrente dell'esistenza e delle caratteristiche di un'azione di fund raising volta alla costituzione di un fondo o di una fondazione. Tenere dei segreti non è mai una buona idea quando si fa fund raising;
- *richiedere la donazione.* È questa l'attività determinante per il successo di qualunque azione intrapresa da un'azienda nonprofit. Una sollecitazione ben fatta è la chiave del successo del fund raising;
- *ottenere il rinnovo della donazione.* Normalmente i sostenitori non erogano una singola donazione a favore di un fondo o di una fondazione, ed è quindi vitale dimostrare che si applicano gli standard più rigorosi per l'amministrazione etica. I ringraziamenti rivestono un ruolo fondamentale per ottenere il rinnovo delle donazioni.

*Valerio Melandri*

Direttore del Master in Fund Raising per il Nonprofit e gli Enti Pubblici  
Università di Bologna