



SCUOLA DI ROMA **FUND-RAISING.IT**

FORMAZIONE · CONSULENZA · RICERCA

**Tutti (o quasi) i termini che avreste voluto conoscere
sul fundraising e dintorni
e non avete mai osato chiedere**

di Armanda Salvucci

con la collaborazione di Barbara Bagli

ottobre 2009

A

Accountability

In italiano responsabilità, in questo caso intesa come responsabilità amministrativa ed etica. La garanzia di un affidabile rendiconto che il responsabile di un progetto deve garantire ai finanziatori dello stesso, riguardo all'impiego dei fondi messi a disposizione (per es., nel campo del fund raising, la responsabilità da parte delle organizzazioni non profit di rendicontare a tutte le persone coinvolte, specialmente ai donatori, dell'uso delle donazioni).

Advocacy

In italiano pressione. Processo di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e degli stakeholders (vedi) riguardo ad una causa, o un progetto da parte di una organizzazione (associazione, impresa, pubblica istituzione).

Analisi costi/benefici

Valutazione economica di un progetto di investimento per determinarne la convenienza e/o permettere il confronto tra soluzioni alternative. L'indagine viene condotta traducendo in unità monetaria sia i costi previsti che i benefici attesi; poiché la monetizzazione di questi ultimi (ossia la determinazione dei ricavi) presenta difficoltà ed è influenzata da variabili non facilmente controllabili, la valutazione dei benefici viene spesso integrata da un'analisi di tipo qualitativo.

Analisi dell'organizzazione

L'analisi dell'organizzazione è un'indagine volta a mettere in evidenza le risorse che essa possiede (o che potenzialmente può acquisire) per raggiungere determinati obiettivi (nel nostro caso, obiettivi economici e di fund raising). L'analisi dell'organizzazione è una fotografia allo stato attuale dei suoi punti di forza e di debolezza, ma anche una definizione dei possibili scenari di azione, in relazione alle opportunità o alle minacce che si presentano.

Nel campo del fund raising, le aree tematiche di un'organizzazione che vengono prese in considerazione in un'analisi sono, generalmente:

- le acquisizioni già ottenute (successi, numero di soci, iniziative pubbliche già affermate, ecc.);
- le politiche e le strategie già adottate con efficacia, le attività;
- i pubblici che hanno un forte legame con l'organizzazione (volontari, soci, sostenitori, finanziatori pubblici e privati, beneficiari delle attività, ecc.);
- la posizione economico-finanziaria (bilancio, debiti e crediti, costi e i ricavi);
- le risorse umane e professionali (membri che svolgono funzioni professionali, know-how specifici, ecc.);
- le risorse tecniche e organizzative (sedi, macchinari, procedure di lavoro), lo stato e le caratteristiche istituzionali, la conflittualità tra l'organizzazione e altri soggetti;
- il fund raising e il marketing (le iniziative specificamente indirizzate alla raccolta di fondi o alla promozione di scambi commerciali e non commerciali).

Inoltre, l'analisi dell'organizzazione deve riguardare anche il sistema di relazioni con l'ambiente nel quale opera, al fine di definire le strategie migliori per raccogliere fondi.

Le aree di analisi da considerare sono: il capitale sociale e relazionale della organizzazione; i pubblici (vedi analisi dei pubblici) con i quali si hanno direttamente o indirettamente rapporti di interlocuzione; la competizione (ossia le forme di concorrenza con altre organizzazioni in relazione alla raccolta di fondi); il macroambiente (cioè quell'insieme di grandi fenomeni e trend sociali, culturali, politici, demografici e tecnologici che caratterizzano l'evoluzione generale della società).

Analisi dei Pubblici

E' l'analisi delle relazioni esistenti con individui e gruppi di persone che hanno o possono avere un ruolo-chiave nella realizzazione di un progetto o di una iniziativa. L'analisi mira a individuare le opportunità o viceversa le minacce che possono venire da tali pubblici e quindi le migliori strategie per interessare e gestire rapporti con essi.

In questa analisi la tipologia di Pubblici da prendere in considerazione sono:

- portatori di risorse (donatori, sponsor, fornitori, volontari, dipendenti, ecc.);
- intermediari (media, reti commerciali e di professionisti);
- regolatori (organi legislativi, amministrativi, fisco, ecc.);
- consumatori (utenti e fruitori diretti e indiretti);
- interni (ossia già membri o lavoratori/collaboratori/volontari della organizzazione).

Nel fund raising, per ciascun pubblico vanno valutati i fattori di legame (link), disponibilità di risorse economiche (ability) e Interesse verso la causa (interest). (vedi LAI).

Analisi dei soggetti e dei mercati

E' l'analisi approfondita degli interlocutori di una organizzazione finalizzata a raccogliere elementi utili per elaborare una strategia promozionale o di relazione. Tale analisi deve estendersi anche ai mercati nei quali questi soggetti operano. Infatti, ogni soggetto sostenitore (pubblico o privato, individuale o collettivo) avrà una sua strategia, un suo modo di vedere le cose, un suo bilancio e una sua procedura per trasferire fondi, che è necessario conoscere per rendere più efficace la propria azione. Si deve considerare anche che ogni categoria di soggetti opera all'interno di mercati delle cause sociali con proprie regole e tendenze.

L'analisi dei soggetti deve riguardare aspetti come la struttura e l'organico, le politiche, le strategie di marketing, le risorse finanziarie di cui sono in possesso, il processo decisionale, i trend di mercato ai quali possono aderire, le reti di relazioni sociali di cui fanno parte.

Per quanto riguarda i soggetti collettivi occorre effettuare:

- analisi dei bilanci;
- analisi istituzionale e organizzativa (degli strutturagrammi, degli organigrammi, dei processi decisionali interni);
- analisi delle politiche;
- analisi delle strategie di marketing;
- network analysis.

Per quanto riguarda i soggetti individuali occorre effettuare una analisi di:

- aspetti socio-anagrafici;
- aspetti biografici;
- motivazioni che sono alla base delle donazioni;
- sistema di relazioni sociali nei quali sono inseriti (al fine di individuare le strade per raggiungerli efficacemente).

Per quanto riguarda i mercati occorre studiare:

- soggetti che operano in tali mercati;
- aspetti della domanda di cause sociali (che cosa si cerca in cambio dei finanziamenti);
- aspetti dell'offerta (che cosa si offre in genere a un certo tipo di soggetti);
- regole che governano tali mercati (regole fiscali, giuridiche, di marketing, di comunicazione, ecc.).

L'analisi dei mercati riguarda la raccolta e la valutazione di dati e informazioni concernenti:

- i soggetti che operano in tali mercati (vedi sopra);
- gli aspetti della domanda di cause sociali (che cosa si cerca in cambio dei soldi);
- gli aspetti dell'offerta (che cosa si offre in genere a un certo tipo di soggetti);
- le regole che governano tali mercati (regole fiscali, giuridiche, di marketing, di comunicazione, ecc.);
- la competizione o la concorrenza con altri soggetti operanti nei mercati.

Annual Campaign

In italiano campagna di raccolta fondi annuale. È l'insieme delle attività di ricerca di donazioni, che si protrae nel tempo, nei confronti dei costituenti e di tutti gli altri potenziali donatori (imprese, fondazioni ed enti pubblici), per far fronte al fabbisogno annuale dell'organizzazione. Essa rappresenta una struttura portante del fund raising di una organizzazione che mira in particolare a mantenere e incrementare una base stabile dei donatori che si legano non solo ad un progetto o una singola iniziativa ma piuttosto alla organizzazione in sé.

Appeal

In italiano: *attrattiva*. Nel gergo della comunicazione e della pubblicità sta a significare il grado di attrazione che un prodotto/servizio e, soprattutto, gli elementi di promozione possono avere verso il pubblico destinatario. Nel fund raising si può dire che una iniziativa, un evento o anche una causa generale sono dotate di un forte *appeal* per il pubblico.

Attrition

In italiano *tasso di logoramento, attrito*. Perdita di donatori per decesso, trasloco, disoccupazione o altre cause che li spingono a non donare più. Attrition rate: tasso in base al quale i donatori non rinnovano la donazione. Una lista può avere un proprio "tasso" di attrition dato dalla percentuale media di perdita di donatori tra il primo appello (in cui è stata effettuata la donazione) e quello seguente (in cui non è stata rinnovata).

Audit

In italiano *verifica, valutazione*. L'audit consiste in una valutazione di un'organizzazione, sistema, processo, progetto o prodotto. Esso è mirato a verificare determinati standard, basandosi su indicatori oggettivamente valutabili. Al contempo l'audit verifica lo stesso sistema di controllo di dati e informazioni di una organizzazione funzionali a valutarne la performance. In fund raising l'audit è volto ad individuare e valutare standard qualitativi e quantitativi della raccolta fondi. (vedi anche analisi della organizzazione).

B

Benchmarking

In italiano benchmark significa *punto di riferimento*. Si tratta di una tecnica per valutare la qualità di un'attività rispetto ad un preciso punto di riferimento (benchmark), costituito dallo standard medio osservabile tra le altre organizzazioni operanti nello stesso settore.

Beneficiario

Fruitore di un beneficio. Soggetto a cui vengono indirizzati i fondi e le azioni che costituiscono lo scopo sociale di un'organizzazione non profit. In genere si può distinguere in beneficiari primari, che rappresentano i destinatari diretti delle azioni di una organizzazione e beneficiari secondari che, pur non essendo l'obiettivo primario di una organizzazione, fruiscono (anche inconsapevolmente) di benefici prodotti dall'azione della organizzazione.

Bilancio di missione

Strumento necessariamente caratterizzato da contenuti, sistemi di rilevazioni e modalità di rappresentazione assolutamente nuove, il cui fine è quello di:

comunicare la missione perseguita;

rendicontare i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli;

dimostrare la assoluta coerenza tra gli elementi sopra detti.

Attraverso "cifre", "fatti" e "valori etici", il bilancio di missione garantisce, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, la trasparenza amministrativa, gestionale, istituzionale. Da queste premesse, deriva una logica di rappresentazione e classificazione delle informazioni finalizzata

a dimostrare come l'azienda in oggetto, una volta dichiarata la propria missione, sia stata capace di creare valore, rimanendo ad essa coerente nella composizione dello schema valoriale, nella scelta del sistema di governo, nella organizzazione dei processi primari ed, infine, nei risultati ottenuti.

Bilancio economico

E' un documento contabile redatto annualmente dagli amministratori di un ente che riporta tutte le attività e le passività relative all'ente stesso, rappresenta la consistenza patrimoniale al termine di ogni esercizio e indica i relativi utili e perdite.

Bilancio sociale

Documento redatto dalle organizzazioni non profit a garanzia della coerenza tra la mission perseguita, i risultati raggiunti e le azioni svolte per raggiungerli al fine di garantire la trasparenza amministrativa, gestionale e istituzionale. *Bilancio ambientale* documento con cui un'impresa comunica la pianificazione e la gestione delle iniziative volte a ridurre il proprio impatto sull'ambiente.

Brand

in italiano *marchio, marca*. Nel non profit il marchio coincide con la sigla o nome di una organizzazione e con i suoi elementi di comunicazione e immagine istituzionale. Anche una iniziativa (al pari di un prodotto) può avere un suo brand (ad esempio: Goletta Verde che è una iniziativa di Legambiente). I brand hanno un valore immateriale ma non di rado anche materiale, ossia economicamente valutabile.

Branding

E' il processo che crea e diffonde la notorietà del marchio. In pratica le strategie che creano l'identità e l'immagine aziendale, attraverso la pubblicità e l'uso del logo.

Break Even Point

In italiano *punto di pareggio*. Le donazioni ricevute sono uguali ai costi sostenuti per le azioni di fund raising. Il Break even può essere determinato da un certo numero di variabili ognuna delle quali comporta una variazione di costi e ricavi. Ad esempio in una operazione di mailing tali variabili possono essere il costo dell'invio postale, i costi di stampa delle lettere, l'entità media di donazione; il numero di risposte positive rispetto al numero delle lettere inviate, ecc.

Budget

In italiano si traduce *bilancio* ma può anche rimanere invariato. Dettaglio delle entrate ed uscite previste per un programma di fund raising, preparato in anticipo (è detto per questo anche "bilancio preventivo"). Nei budget, vengono illustrate le diverse categorie di spesa, ad es. il personale, le stampe, l'acquisto o il noleggio delle attrezzature, le spese di ufficio, l'affitto, le forniture, le spese postali, i costi degli eventi speciali, ecc.

Buona Causa

Per un'organizzazione non profit, il fund raising è sempre legato alla messa in campo di una buona causa che si intende affermare. Al di là di tutte le tecniche per raccogliere i fondi, la validità della causa dell'organizzazione rimane l'elemento decisivo (necessario anche se non sufficiente) per decretare il successo di un'iniziativa di raccolta di fondi. La buona causa deve rispecchiare la verità profonda di un'organizzazione e quindi non consiste solo in una serie di slogan per rendere accattivante la propria richiesta di fondi.

Gli elementi essenziali di una buona causa sono:

- la vision: ovvero la capacità di un'organizzazione di offrire un'interpretazione e un'analisi convincente della realtà e dei suoi problemi e di identificare in prospettiva il ruolo e la funzione che essa intende svolgere in tale contesto;
- la mission: ovvero il traguardo, la causa generale di una organizzazione, il suo fine ultimo
- gli obiettivi strategici che ci si pone per raggiungere tale finalità, cioè un piano di azione su larga scala;

- gli obiettivi operativi e cioè le scelte tattiche e tecniche necessarie per mettere in atto le strategie.

Per essere efficace (nei confronti del destinatario di una richiesta di fondi) la buona causa deve sempre rispondere almeno a tre domande: "chi sono i beneficiari delle nostre azioni?", "quali bisogni vogliamo soddisfare o quali benefici sociali vogliamo produrre?", "come intendiamo soddisfare tali bisogni o produrre tali benefici sociali?"

C

Capitale sociale

È il patrimonio di conoscenze, relazioni, rapporti sociali, umani e di lavoro tra una organizzazione e i suoi interlocutori e il clima di fiducia che tali relazioni producono e che permette ad un'organizzazione di svilupparsi e di svolgere le proprie attività.

Call to action

In italiano *chiamata all'azione*. Invito rivolto a individui o gruppi a partecipare a iniziative di interesse sociale da parte di un'organizzazione non profit. In un messaggio di direct marketing o di fundraising, la parte dedicata all'invito all'azione.

Case Statement

In italiano *case*= *caso statement*= *dichiarazione, descrizione*. È un'auto-presentazione o una dichiarazione di intenti, in virtù della quale un'organizzazione si costituisce, elabora strategie, agisce e si sviluppa nel tempo.

Il *case statement* è al tempo stesso:

- un processo di messa a punto delle relazioni dell'organizzazione con l'ambiente esterno (secondo un approccio di progettazione strategica), con l'obiettivo di raccogliere risorse economiche;
- un costrutto logico che serve a comunicare le ragioni per cui vale la pena di sostenere la buona causa dell'organizzazione.

Il *case statement* viene costruito attorno ai seguenti elementi, interni ed esterni all'organizzazione (Rosso, 1991):

- la buona causa (vedi);
- il contesto o quadro di riferimento relativo ai temi sui quali l'organizzazione intende agire;
- le attività concrete dell'organizzazione;
- la struttura e l'organico dell'organizzazione;
- i destinatari delle attività;
- il fabbisogno tecnico, finanziario, organizzativo per raggiungere gli scopi dell'organizzazione;
- il curriculum dell'organizzazione;
- i sistemi attraverso i quali l'organizzazione intende garantire la qualità della propria azione e del fund raising
- il proprio bilancio economico-finanziario e le fonti di finanziamento dell'organizzazione.

Lo *statement* deve poi essere proiettato verso l'esterno (vedi "*constituency*"), tenendo conto del punto di vista degli interlocutori e dei potenziali sostenitori: ad essi si richiede una condivisione dei propri fini, come base necessaria per poter richiedere un sostegno.

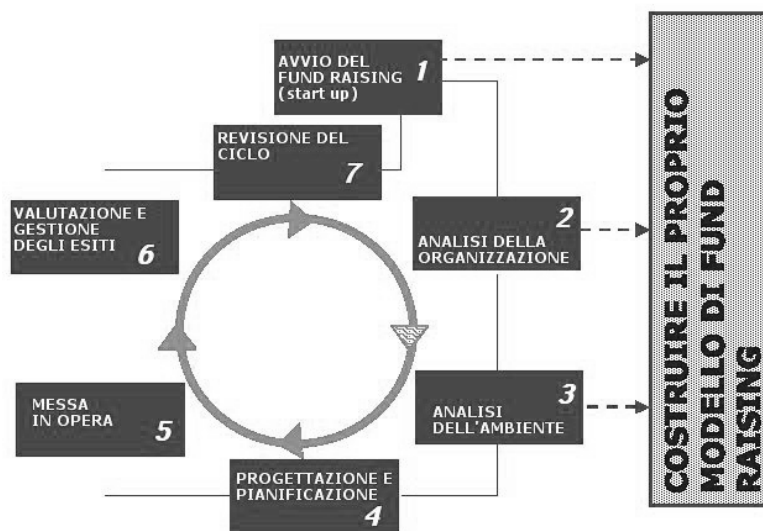
Cause Related Marketing (CRM)

In italiano *marketing legato alla causa*. Nato dalla celebre operazione promossa nella prima metà degli anni 80 dall'American Express per il restauro della Statua della Libertà di New York (una donazione in percentuale sull'utilizzo della carta di credito da parte del pubblico), è definito come un'associazione tra un'organizzazione for profit e una non profit finalizzata a

promuovere un servizio/prodotto del soggetto privato, conferendo il guadagno al soggetto non profit. Si distingue dalla filantropia perché i ricavi non sono deducibili in quanto non donazioni dirette alla non profit. Discussa sotto il profilo etico è nel non profit uno strumento ampiamente utilizzato per diversificare le fonti di finanziamento dei progetti, mentre per le imprese è uno strumento per riqualificarsi agli occhi del consumatore e aggiungere un contenuto valoriale alla propria identità di marca.

Ciclo del fund raising

Il ciclo del fund raising rappresenta uno schema di lavoro utile a guidare quel complesso processo di analisi, progettazione, attuazione e valutazione che è il presupposto di una attività di fund raising di successo. Il processo del fund raising, qui rappresentato, a fini esemplificativi, può seguire itinerari articolati e non ovvii. Il "ciclo del fund raising", in questa chiave, ha anche e soprattutto la funzione di garantire l'ordine logico delle attività da realizzare.



I fase: avvio del fund raising

- analisi della dimensione cognitiva del fund raising
- definizione del *case statement*
- individuazione e superamento degli ostacoli e delle resistenze interne
- people raising e formazione dei volontari
- formazione dello staff di fund raising

II fase: analisi della organizzazione

- SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) analysis
- analisi della composizione dei fondi

III fase: analisi dell'ambiente

- SWOT e PEST (Political, Sociological, Economical e Technological) analysis
- analisi dei soggetti e dei mercati pubblici e privati
- definizione della constituency e metodo LAI (Linkage, Ability, Interest)

IV fase: progettazione e pianificazione

- definizione del piano di fund raising
- progettazione delle singole attività
- scelta degli strumenti di raccolta fondi (contatto diretto, mailing, sponsorizzazioni, convenzioni, ecc.)
- piano di comunicazione

V fase: implementazione

- monitoraggio e management
- internalizzazione/esternalizzazione dei servizi di fund raising
- gestione degli aspetti finanziari, contabili e fiscali

VI fase: valutazione e gestione degli esiti

- valutazione economica
- valutazione del potenziale
- fidelizzazione
- rinnovo e incremento

VII fase: revisione del ciclo

- La valutazione complessiva di un ciclo di fund raising dà luogo anche alla revisione di alcuni suoi presupposti, che coincide con l'inizio di un nuovo ciclo.

Cinque fattori di Successo del Fund Raising

Il successo del fund raising è determinato da 5 fattori di una organizzazione.



PM = Prodotto/Mission. E' l'ambito della produzione - servizi, iniziative, attività, eventi ecc. - che l'organizzazione intende "mettere sul mercato" del fund raising, valorizzando la propria mission e le proprie strategie. La qualità della propria mission, in termini di chiarezza, efficacia, distintività ed impatto rispetto alla realtà sociale così come la qualità progettuale delle proprie iniziative possono fare la differenza nell'affermare una organizzazione all'interno dei mercati del fund raising.

CS = Capitale Sociale. Il capitale sociale è l'insieme di relazioni professionali e istituzionali, conoscenze personali, inserimento in network e tutti i rapporti sociali che determinano un clima di fiducia nei confronti della organizzazione. Per una organizzazione non profit, così come per qualunque tipo di impresa, tale capitale vale oggi molto di più del capitale economico e delle dotazioni strutturali ed è cruciale per attrarre soggetti portatori di risorse necessarie per la propria mission.

KM = Knowledge Management. E' il capitale cognitivo di una organizzazione, ossia il sistema di "knowledge management" in grado di controllare dati, informazioni, conoscenze che circolano all'interno dell'organizzazione e dell'ambiente in cui opera. Il vantaggio di tale controllo è duplice: da un lato consente di monitorare le opportunità di fund raising e dall'altro di individuare quali sono le conoscenze chiave che bisogna possedere per gestire di volta in volta le strategie e tecniche di fund raising più opportune.

C = Comunicazione. Il sistema di comunicazione comprende i messaggi, i target, i mezzi (di massa, personali, diretti, istituzionali, propagandistici ecc.) e i canali di raccolta dei feedback, ma, anche e soprattutto, un orientamento e una cultura organizzativa della comunicazione. Il moltiplicarsi di attori "intelligenti" nello scenario del fund raising, sia in quanto portatori di risorse, sia in quanto soggetti in grado di attrarle, impone una grande capacità di comunicazione per interagire in modo efficace con essi.

Org = Organizzazione. La presenza di risorse chiave (umane, strutturali, economiche) e il loro management hanno probabilmente un ruolo principale nel determinare il successo della organizzazione. Si fa riferimento sia alle pratiche di management - organizzativo, amministrativo, delle risorse umane, della produzione, istituzionale ecc. - sia allo spirito imprenditivo, ossia a due caratteristiche che contraddistinguono qualunque soggetto collettivo che voglia realizzare con successo una propria mission in un ambiente fortemente competitivo.

I 5 fattori di successo di una organizzazione concorrono a disegnare un modello che risponda alle caratteristiche specifiche di una organizzazione e dell'ambiente in cui opera e a definire una formula del successo del fund raising:

Sfr = (PM+CS+KM+C) * ORG

Che pur non avendo alcun valore matematico, sta ad indicare che il successo è legato alla esistenza di livelli di eccellenza e di forza in questi 5 ambiti di una organizzazione.

Commercio equo e solidale

Si tratta di una attività commerciale che propone un nuovo approccio alla cooperazione internazionale. Ha per oggetto l'importazione e la commercializzazione di prodotti alimentari e manufatti artigianali di paesi del Sud del mondo. Lo scopo di questa attività è quello di garantire prezzi equi ai produttori, che tengano conto dei reali costi di produzione. Nato negli anni Settanta, è in forte sviluppo in Italia e in tutta Europa (in Italia in particolare ci sono i DES, distretti di economia solidale, e i GAS, gruppi di acquisto solidale, ormai diffusi in ogni città metropolitana).

Cooperative sociali

Le cooperative sociali sono cooperative – disciplinate dalla Legge n. 381/91 - costituite con lo scopo di sostenere la promozione umana e l'integrazione sociale e lavorativa dei cittadini appartenenti alle categorie svantaggiate, individuate dalla stessa legge (ex carcerati, disabili, ex tossicodipendenti, malati mentali, minori a rischio in età lavorativa). Le cooperative sono suddivise in tre tipologie:

- Tipo A - gestiscono servizi socio sanitari ed educativi (es. case famiglia per disabili, asili nido, assistenza domiciliare per anziani, ludoteche per minori, et.) perseguendo l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale.
- Tipo B - svolgono attività agricole, industriali, commerciali o di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.
- Tipo AB (o miste) - svolgono le attività delle categorie precedenti mantenendo separati gestione e bilancio.

Corporate

In italiano *azienda*, in senso lato (include nell'uso comune tutti i soggetti di diritto privato con finalità di profitto). *Corporate giving* 'donazioni di azienda', l'insieme di donazioni, elargizioni e liberalità erogate da un'impresa a favore di organizzazioni e di iniziative non profit.

Corporate Fund Raising

In italiano *ottenere finanziamenti da una azienda*. Nel prendere contatto con una azienda allo scopo di ottenere un finanziamento, occorre tenere in considerazione il fatto che la "cosiddetta" sponsorizzazione assume significati diversi per l'azienda anche in relazione alle diverse strategie perseguite al livello del suo marketing e, della sua governance interna, le sue pubbliche relazioni, ecc.

Si può parlare di cinque modi di intendere le sponsorizzazioni, almeno in parte, tutti presenti nelle strategie e nelle pratiche delle aziende.

1. La sponsorizzazione come pratica tesa a regolare e mettere sotto controllo le relazioni istituzionali e politiche.
2. La *joint venture* tra azienda e partner con l'intenzione di produrre effetti sul business e sui fattori che lo determinano (ideazione di nuovi prodotti e di modalità per commercializzarli) e che ha un fondamento nella progettazione comune e nell'assunzione di impegni di partnership in ordine alla produzione.
3. La sponsorizzazione come politica di immagine e pubblicità che ha fondamento nel appeal mediatico comunicativo delle iniziative da sponsorizzare
4. La sponsorizzazione come vantaggio fiscale, di bilancio e contabile.
5. La sponsorizzazione come forma della responsabilità sociale d'impresa. In tal caso si tende a chiamarla in modo diverso per creare una netta distinzione con le forme più tradizionali (non sono poche le aziende negli USA che identificano questa pratica come *social investments*).

E' opportuno tenere presente che il valore di una proposta da presentare alle aziende può contenere elementi utili a corroborare più d'una strategia di azienda. Di conseguenza, un ente

che intende affrontare una azione promozionale volta a sponsorizzare una sua iniziativa deve essere in grado di analizzare la capacità della sua offerta di rispondere a queste 5 motivazioni e ai diversi bisogni che possono spingere una azienda a prendere in considerazione di sponsorizzare una iniziativa culturale.

Corporate Social Responsibility

In italiano *responsabilità sociale d'impresa*. Generalmente sta ad indicare l'insieme dei programmi e delle attività che un'impresa promuove e svolge al fine di assumere un ruolo attivo nel contesto sociale, politico e ambientale all'interno del quale essa opera, con l'obiettivo di portare a soluzione problemi della società in generale, di esercitare forme di controllo sui rischi sociali e ambientali, di produrre beni e servizi di pubblico interesse.

Di seguito un sintetico estratto delle principali definizioni e concezioni di RSI:

- A.B. Carroll. - "La RSI racchiude le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti della impresa in un dato momento.". 4 livelli di RSI nei confronti della società: Responsabilità economica, legale, etica (risponde alle attese della società in termini valoriali: equità e giustizia) e filantropica (da non confondere con il mecenatismo, riguarda ogni tipo di elargizione "ulteriore", non oggetto di attesa o di aspettativa da parte della comunità). La responsabilità incide non solo sulle istanze sociali ma anche su quelle economiche e legali. Come a dire che c'è modo e modo di perseguire la massimizzazione del profitto e di rispettare la legge.
- E. Freeman - Teoria degli stakeholder: "Ciascun gruppo di stakeholder ha diritto a non essere trattato come mezzo orientato a qualche fine, ma deve partecipare alla determinazione dell'indirizzo futuro dell'impresa (...) l'autentico fine dell'impresa è quello di operare come veicolo per coordinare gli interessi degli stakeholder (...) il management è portatore di una relazione fiduciaria che lo lega tanto agli stakeholder quanto all'impresa come entità astratta. Esso è tenuto a agire nell'interesse degli stakeholder come se fosse un loro agente e deve agire nell'interesse dell'azienda per garantire la sua sopravvivenza salvaguardando le quote di lungo periodo per ciascun gruppo"
- BSR (Business for Social Responsibility) - Cittadinanza di impresa come capacità di "gestire un'azienda in maniera tale da soddisfare o superare costantemente le aspettative etiche, legali, commerciali e pubbliche che la società ha nei confronti delle aziende". Si presuppone che l'impresa, oltre ad una "cittadinanza giuridica ed economica" abbia bisogno di una cittadinanza sociale per rendere sostenibile ed efficace la sua attività.
- Unione Europea - Sostenibilità. Nel Libro Bianco del 2002 si riassumono i termini del dibattito internazionale aperto e si definisce la RSI come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali in tutte le operazioni commerciali, nei processi decisionali e nei rapporti tra l'azienda ed i propri interlocutori". Ancora la RSI non può essere intesa a prescindere dalla "volontà di gestirla strategicamente".
- L. Sacconi - Per RSI si intende un modello di governance allargata dell'impresa in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder".

Corporate Hospitality

In italiano *ospitalità aziendale*. L'azienda, in cambio di un sostegno economico, ha spazi di visibilità all'interno dell'iniziativa di una organizzazione (ad esempio un intervento in un convegno, la presenza di suoi prodotti e servizi all'interno di un evento, ecc.).

Costituency

Letteralmente in italiano: *collegio o circoscrizione elettorale o più generalmente elettorato*. La constituency è l'ambiente di riferimento in cui l'organizzazione è collocata e opera. La constituency è la rappresentazione del sistema di legami e relazioni di diverso genere (geografico-territoriali, sociali, professionali, di interesse, di parentela o amicizia, ecc.) che una organizzazione ha con un insieme di soggetti individuali e collettivi che potenzialmente o effettivamente ne sono i sostenitori. La constituency è il frutto di un lavoro di ricerca, comunicazione, instaurazione di relazioni che porta a individuare i potenziali sostenitori. L'attività di relazione sociale o di costruzione di legami è tra l'altro fondamentale per poter poi veicolare richieste di fondi. Quindi è condizione essenziale della attività di fund raising.

D

Data Base

Un database è una raccolta di dati e informazioni organizzata in modo da poter essere facilmente accessibile per consultazione, modifiche e aggiornamenti. Gli elementi principali di un database sono i record ossia le schede contenenti informazioni su un determinato oggetto e i campi ossia il tipo informazioni che vanno registrate per ciascun record. Ad esempio in un indirizzario i record sono i singoli individui e i campi le informazioni, quali nome, cognome, ente di appartenenza, indirizzo, ecc.

Nel fund raising sta ad indicare l'indirizzario di donatori, contatti, relazioni dell'organizzazione. Esso rappresenta lo strumento chiave della gestione di tutti i programmi di donazione.

Diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense che si occupava di scienze sociali che lo ideò nel 1917, Henry Laurence Gantt. Il diagramma è costruito partendo da un asse orizzontale – che rappresenta l'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi) - e da un asse verticale – che rappresenta le mansioni o attività che costituiscono il progetto. Queste barre possono sovrapporsi durante il medesimo arco temporale ad indicare la possibilità dello svolgimento in parallelo di alcune delle attività.

La rappresentazione permette di pianificare nel tempo qualsiasi successione di operazioni, di controllarne lo stato di avanzamento e di verificare il grado di completamento del progetto. Il progetto generale può essere suddiviso in progetti secondari per facilitarne la gestione. In tal caso avremo un Gantt generale e altri Gantt secondari che faciliteranno il controllo particolareggiato dell'avanzamento dei progetti. Il diagramma di Gantt è utile anche per confrontare i tempi previsti con i tempi realmente impiegati, in modo da valutare se la previsione era stata fatta bene.

Direct Mail

È uno degli strumenti principali del direct marketing (vedi). Nel fund raising, è un messaggio postale finalizzato ad acquisire o rinnovare una donazione. La sua caratteristica è di essere personalizzabile pur mantenendo criteri di standardizzazione nella sua produzione e quindi di permettere una attenta misurazione dei risultati.

Direct Marketing

Forma di comunicazione che porta l'utente al contatto diretto (anche per telefono o per posta) con un'organizzazione

Documento di Buona Causa

Altro nome dato al case statement (vedi.) Secondo la definizione di Valerio Melandri, è un testo scritto ad uso interno di un'organizzazione non profit che ne riassume in poche pagine la mission, gli obiettivi strategici e operativi, l'organigramma, i programmi svolti, i progetti in corso di realizzazione, la storia e i bilanci. Il testo deve essere condiviso all'interno dell'organizzazione ed è la base a cui si ispira tutto il materiale divulgativo, pubblicitario e di informazione sull'operato dell'organizzazione stessa. Viene utilizzato anche nella realizzazione di una campagna di raccolta fondi.

Donazione

Trasferimento ad altri di un proprio bene patrimoniale a titolo di liberalità, mediante un atto pubblico. Proprio in quanto liberale, la donazione non fa riferimento a scambi di tipo commerciale. Pertanto la somma donata non è assoggettata a imposte, quali l'IVA. Nel non profit, elargizione liberale di denaro, merci, servizi a un'organizzazione senza finalità di lucro. *Promessa di donazione*: impegno dichiarato scritto, firmato e datato, ad elargire una donazione entro un lasso di tempo specificato, secondo termini stabiliti dal donatore con rate mensili, trimestrali o annuali.

Donor acquisition cost

In italiano *costo di acquisizione di un donatore*. Il costo di una azione di raccolta fondi dopo aver sottratto il guadagno lordo prodotto da tale azione, diviso per il numero di nuovi donatori acquisiti.

Donor cultivation

In italiano *coltivazione (intesa come preparazione del terreno)* del donatore. Fa riferimento al processo di gestione della relazione con il donatore finalizzato a rinnovare la donazione e/o a incrementarne l'entità rendendolo maggiormente fedele nel tempo alla organizzazione.

E

Enti locali

Espressione usata per indicare gli enti pubblici locali, quali Regioni, Province e Comuni. Sono gli attori della nuova fase di decentramento che, sotto tutti i punti di vista, sta coinvolgendo il nostro sistema pubblico. Gli enti locali in alcuni casi sono committenti di organizzazioni del terzo settore (in particolare le cooperative sociali), a cui si rivolgono per l'erogazione diretta di servizi specifici alla collettività. Gli enti locali possono trasferire soldi alle non profit tramite convenzioni per la gestione di servizi, finanziamenti di progetti (in genere regolati da un bando pubblico), patrocini con contributo a fronte di rendicontazione semplice o complessa, donazioni liberali. Altre forme di sostegno alle organizzazioni possono riguardare la partecipazione con proprio patrimonio a fondazioni.

F

Fabbisogno economico e finanziario

Per fabbisogno economico e finanziario si intende un calcolo previsionale delle risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi operativi che, in un determinato lasso di tempo (in genere un anno), un'organizzazione si è prefissata di raggiungere.

L'analisi del fabbisogno economico è un'operazione essenziale per valutare attentamente il budget preventivo di un'organizzazione e determinare il volume economico delle sue attività di fund raising. A tale proposito, nella valutazione del fabbisogno si deve sempre tenere conto di una pluralità di costi, quali, ad esempio:

- costi per la realizzazione delle attività (progetti, iniziative, realizzazione di servizi, ecc.);
- costi di gestione (sedi, macchinari, utenze, personale, comunicazione, formazione del personale, ecc.);

- costi di fund raising (lettere, materiale di comunicazione, costi di pubblicità e propaganda, consulenze professionali, ecc.).

Per fare una efficace analisi del fabbisogno, occorre prendere in considerazione ogni tipo di risorsa necessaria a svolgere attività o a gestire l'organizzazione, per poi valutarne il costo. Questo costo potrà essere coperto tramite prestazione gratuita di servizi, donazioni di materiali, volontariato, ecc., oppure attraverso raccolta di fondi.

Per fabbisogno finanziario si intende la necessità che un'organizzazione ha di denaro liquido per le spese e gli investimenti. Tale fabbisogno può essere coperto da prestiti, mutui, affidamenti bancari, ecc., valutandone il costo (interessi passivi).

La mancanza di una buona valutazione del fabbisogno economico e finanziario porta, in genere, a realizzare piani di fund raising non sufficienti a garantire le attività dell'organizzazione o a scoprire, a posteriori, che i costi del fund raising sono eccessivi per le possibilità economiche dell'organizzazione.

Face to Face

In italiano si traduce letteralmente *faccia a faccia*. Il face to face o "fund raising di strada" è una tecnica di raccolta fondi basata sul contatto diretto tra un promotore del fund raising (dialogatore) e un interlocutore potenziale donatore.

Ha due obiettivi differenti:

- Acquisire donatori qualificati. Il dialogatore in tal caso non raccoglie soldi o donazioni occasionali ma adesioni a lungo termine.
- Acquisire soldi. Il dialogatore in tal caso raccoglie donazioni (generalmente di piccola entità) contestualmente alla promozione, anche in forma anonima.

Feedback

In italiano *contro-reaione*. Flusso di informazioni di ritorno. L'analisi dei feed-back rende possibile l'interpretazione degli atteggiamenti e la valutazione dell'impatto o della resistenza e, in generale, dei risultati ottenuti da un messaggio.

Fidelizzazione

Per fidelizzazione si intende l'insieme di attività e di strategie di comunicazione e di relazione sociale volte a rendere fedele nel tempo un sostenitore-donatore e a incrementare la sua capacità di sostenere un'organizzazione, coinvolgendolo sempre di più al suo interno. Le attività di fidelizzazione, quindi, non riguardano solo la sfera del "ringraziamento" dei finanziatori, ma anche un sistema di relazioni e di scambio di informazioni che permette di raccogliere e valorizzare il loro punto di vista sull'organizzazione e le sue attività.

GESTIONE DELLA CORTESIA

- Telefonate e lettere di ringraziamento
- Invio di gadget o oggetti che possano rappresentare un segno distintivo per il donatore
- Invito a momenti di socializzazione rivolti ai donatori
- Menzione dei donatori sugli strumenti di comunicazione della organizzazione

GESTIONE DELLA INFORMAZIONE

- Invio di informazioni sui risultati delle campagne di raccolta fondi e sull'uso delle risorse ricevute
- Invio di materiali sulle iniziative della organizzazione
- Invio del notiziario o di una lettera periodica di informazione
- Invio di un report generale sulla organizzazione
- Garanzia per il donatore di accedere a servizi utili, informazioni, consigli, ecc.
- Realizzazione di riunioni pubbliche aperte anche ai donatori

COINVOLGIMENTO NELLA ORGANIZZAZIONE

- Presenza dei donatori nel corso delle iniziative pubbliche (soprattutto degli sponsor e dei rappresentanti di amministrazioni finanziatrici di progetti realizzati dalla organizzazione)
- Coinvolgimento nelle attività di programmazione e progettazione generale della organizzazione
- Invito a diventare volontario o collaboratore

- Campagne di rinnovo e incremento delle donazioni già effettuate

Follow up

In italiano, letteralmente *seguito* ma si traduce spesso *con monitoraggio, verifica*. Si parla di follow up come "dare seguito" ad una azione, e quindi riguarda a sua volta una serie di azioni successive e supplementari a quella principale. Ad esempio, nel caso di un incontro promozionale con un interlocutore, il follow up riguarda il reporting dell'incontro, la individuazione di decisioni o accordi intercorsi nell'incontro, e il controllo della effettiva realizzazione delle azioni necessarie a rispettarli.

Fondazione

Si tratta di una istituzione prevista dal Codice civile. L'elemento base della Fondazione è il patrimonio devoluto al raggiungimento di uno scopo di pubblica utilità, attraverso un atto unilaterale (ad esempio il testamento). Le Fondazioni possono svolgere direttamente le attività volte a perseguire i fini statutari (in tal caso si parla di fondazioni "operative"), oppure possono gestire il proprio patrimonio finanziando soggetti che svolgono le attività ritenute necessarie al raggiungimento dello scopo previsto dallo statuto (e in questo caso si parla di grant-making foundation figura tipica e fondamentale del settore non profit anglosassone).

Fondazioni di origine bancaria

Sono fondazioni nate a seguito dei processi di riforma delle Casse di risparmio. Sono per legge obbligate a devolvere una percentuale dei proventi del loro patrimonio in attività o progetti di rilevanza sociale nei settori cultura e arte, ricerca scientifica, sviluppo locale, educazione, servizio socio-assistenziali e altri ancora. Possono scegliere tra erogare denaro ad organizzazioni private e pubbliche oppure svolgere direttamente attività nei suddetti settori. In Italia sono 88 . Il loro organo di rappresentanza nazionale è l'ACRI.

Funding Mix

In italiano *miscela di fondi*. Per *funding mix* si intende l'incidenza percentuale delle singole fonti di finanziamento, rispetto al totale delle entrate di una organizzazione. Ogni organizzazione ha, quindi, un suo funding mix. A tale proposito, si può parlare di situazioni di equilibrio finanziario se un'organizzazione ha più fonti di finanziamento che le permettono di non dipendere esclusivamente da una sola. Quando invece si dipende esclusivamente o quasi da una unica fonte, si può parlare di una situazione di squilibrio finanziario e ciò rappresenta un fattore di rischio. La composizione dei fondi è determinata sia dalle caratteristiche di un'organizzazione (la sua possibilità di accedere a determinate fonti), sia dalle caratteristiche dei finanziamenti che riguardano l'ambito tematico in cui opera l'organizzazione, sia, ancora, dalle leggi e regolamenti che possono favorire il trasferimento di fondi da determinati soggetti verso altri. In tal senso il funding mix tendenziale di una organizzazione viene determinato anche dalle tendenze dei mercati del fund raising. Per quanto riguarda il settore non profit, secondo l'indagine effettuata dall'ISTAT nel 2000, l'assetto dei mercati del fund raising è quello riportato nella tabella seguente.

	Fonti pubbliche		Fonti private				
	sussidi	contrat	soci	vendita	donaz	redditi	altro
Cultura, sport e ricreazione	17,8	6,7	24,3	26,9	2,4	7,2	14,7
Istruzione e ricerca	14,1	24,1	8,0	35,4	2,4	3,3	12,6
Sanità	1,3	69,2	4,2	16,9	2,2	1,5	4,6
Assistenza sociale	5,7	36,6	8,3	29,6	4,5	7,6	7,6
Ambiente	16,2	25,1	27,8	15,2	4,3	3,9	7,6
Sviluppo economico e coesione sociale	14,9	36,8	10,8	20,1	1,0	9,8	6,5
Tutela dei diritti e attività politica	20,0	6,8	36,8	13,5	4,9	3,7	14,3
Filantropia e promozione del volontariato	1,2	0,4	5,9	1,0	2,0	73,6	15,8
Cooperazione e solidarietà internazionale	14,1	20,4	6,1	7,7	35,2	2,4	14,0
Promozione e formazione religiosa	6,9	5,5	8,8	12,1	24,4	20,7	21,6
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	5,3	3,9	61,8	18,7	0,1	2,2	8,0
Altre attività	0,6	3,3	1,9	61,4	0,3	26,9	5,6
TOTALE	8,5	27,5	16,7	26,4	3,3	8,1	9,5
Associazione riconosciuta	11,0	24,9	18,3	27,6	4,6	6,2	7,4
Fondazione	10,9	31,3	4,3	12,5	3,3	27,1	10,7
Associazione non riconosciuta	8,0	13,2	32,8	28,0	2,9	3,9	11,2
Comitato	10,5	11,2	17,9	18,7	28,6	3,3	9,9
Cooperativa sociale	2,6	59,3	1,9	30,1	0,9	0,3	4,9
Altra forma	6,9	38,7	3,4	30,4	2,4	7,4	10,9

Fund Raising

Questo termine viene generalmente tradotto in italiano con l'espressione "raccolta fondi", anche se essa non rende totalmente ragione della formulazione in lingua inglese. Il verbo "to raise" non indica solo il raccogliere, ricevere o accettare (tant'è che la raccolta in senso stretto, anche nel caso di fondi, viene espressa dal verbo inglese "to collect" o "to receive"), ma significa anche "accrescere, procurare, sollevare, far salire, elevare" addirittura "far risorgere". Questa osservazione può servire ad avvicinarsi al fund raising, che deve essere considerato tutt'altro che una mera attività di raccolta o di registrazione dell'esistente, di carattere statico, ma come un'azione strategica fortemente finalizzata ad un obiettivo di crescita e di sviluppo. E' possibile dare una definizione di fund raising come di "una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie volta a garantire nel tempo la sostenibilità di una causa sociale e della azione collettiva organizzata necessaria a perseguirla e a promuovere il suo sviluppo costante affermando la propria identità sociale verso una molteplicità di interlocutori."

G

Gift in kind

In italiano *donazione in natura*. Consiste nella donazione di attrezzature, prestazioni professionali, mezzi o altri beni mobili e immobili diversi dal denaro.

Governance/Government

Il termine Governance è in uso comune nel lessico della scienza politica, specie quella di scuola anglosassone ed è di difficile e comunque non univoca traduzione in lingua italiana, per cui appare utile, visto anche il suo carattere ormai consolidato di termine tecnico, mantenere la dizione nell'originale inglese. Government si traduce in italiano con il termine governo, intendendo per questo la funzione tecnica di governare. Se si vuol cercare di precisare la sfera semantica del termine governance, si può dire che esso si riferisce all'azione comune e sinergica di tutte le componenti che determinano l'equilibrio complessivo di un dato sistema o di una singola organizzazione in un momento dato. Pertanto si può parlare allo stesso titolo di governance di un paese, di una comunità, di una politica o anche di una organizzazione (corporate governance).

Con questa distinzione tra le due accezioni di governo si rende anche evidente la differenza di significato tra governance e government, laddove la prima parola indica un campo di attori e di processi assai più ampio e diversificato della seconda, government, che indica sia le istituzioni formalmente deputate al governo di una società, sia le funzioni stesse di governo.

Con una perifrasi la parola governance è stata talvolta resa in lingua italiana con l'espressione «sistema allargato di governo», ove la allargato indica con chiarezza il coinvolgimento di attori e processi non sempre e automaticamente implicati nella nozione di governo.

Grant

In italiano *sussidio, contributo, borsa di studio*. Si tratta di una erogazione di fondi da parte di una fondazione, di un'impresa o di un ente pubblico tendenzialmente a titolo di contributo per la realizzazione di un progetto o di una azione la cui sostenibilità rimane diretta responsabilità del promotore.

Grant making

In italiano erogatore/erogatrice, ossia ente o individuo che effettua una erogazione. In genere qualifica la funzione primaria di una organizzazione filantropica. Nel caso delle fondazioni "grant-making" sta a significare che le sue finalità statutarie riguardano l'erogazione a terzi (ad es. organizzazioni non profit) di risorse finanziarie, denominate grant, per il perseguimento di scopi di pubblica utilità (ad es. promozione dell'istruzione a favore di studenti o ricercatori capaci e meritevoli).

I

Impresa sociale

È impresa quell'organizzazione che risponde ai requisiti di autonomia economico-finanziaria, di capacità di assumere il rischio e di una gestione economico-finanziaria corretta. È sociale perché al suo interno vi è la presenza almeno in parte di lavoro volontario, è radicata sul territorio (interagisce con la comunità all'interno della quale opera) ed è multistakeholders, cioè non è rappresentativa di un'unica categoria di soggetti, ma raccoglie e traduce in scelte economiche e sociali, le istanze dei propri interlocutori sociali.

J

Joint Venture

Una joint venture (nell'ambito del non profit) è un accordo di collaborazione con cui più organizzazioni (mantenendo la propria indipendenza giuridica) decidono di collaborare per la realizzazione di un progetto di natura sociale e che vede l'utilizzo sinergico delle risorse portate dalle singole entità partecipanti ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento.

K

Know-how

Termine inglese (che, nella lingua italiana, significa "sapere come") adottato per descrivere il patrimonio di conoscenze, capacità e abilità sviluppato da una persona, da una organizzazione o da un Paese.

Knowledge management

È un sistema organizzato di raccolta, gestione, condivisione e produzione di conoscenze (dati, informazioni, saperi ecc..) necessari a sviluppare un'organizzazione. Ci sono conoscenze esplicite (libri, documenti ecc..) e conoscenze tacite (saperi, modi di lavorare, relazioni umane ecc..). Da alcune decine di anni il K.M. ha assunto lo statuto di una disciplina autonoma dotata di un suo proprio corpo di teorie, concetti, metodologie e tecniche. Tale disciplina ha assunto una importanza crescente nei processi di gestione strategica di una organizzazione soprattutto in funzione del suo sviluppo generale e in particolare dello sviluppo del capitale umano e cognitivo.

L

LAI

Metodo per l'analisi del capitale sociale in base a tre fattori:

- Link (legame) con l'organizzazione e i soggetti che vi operano (familiare, sociale, professionale, hanno beneficiato dei servizi ecc.);
- Ability (capacità economica) che permetta donazioni di diversa entità;
- Interest (interesse) ovvero il grado di coinvolgimento o consenso verso la causa o verso la organizzazione.

Licensing

In italiano *contratto di licenza*. L'associazione concede l'utilizzo del proprio marchio all'azienda a fronte di un finanziamento regolato da contratto d'uso.

Link

In italiano *legame, collegamento, connessione*. Nel fund raising si parla di link tra una iniziativa, una organizzazione e i loro contenuti – da un lato – e un finanziatore dall'altro. In particolare si parla di link tra un evento o iniziativa e una azienda che lo sponsorizza. Secondo questo concetto la sponsorizzazione potrà avvenire laddove venga individuato un link che giustifichi il rapporto di collaborazione tra i due soggetti portando soddisfazione dei bisogni e delle aspettative di entrambi. In altri casi per link si intende il legame che intercorre tra due soggetti e quindi attiene le relazioni tra questi. (vedi anche metodo LAI).

Nella letteratura delle sponsorizzazioni sono annoverati diversi tipi di link possibili tra azienda e organizzazione che richiede la sponsorizzazione.

- Corporate Image Link: legame con l'immagine dell'azienda.
- Product image link: legame con l'immagine del prodotto.
- Product link: legame con il prodotto/servizio dell'azienda.
- Personal link: legame con personale e dirigenza dell'azienda.
- Geographic link: legame con il territorio in cui l'azienda opera.
- Opposed link: legame di opposizione tra prodotti, attività, finalità dell'azienda e quelle della organizzazione che propone l'iniziativa.
- Target link: legame con i target dell'azienda (clientela o stakeholders dell'azienda).

Lista calda

E' una lista formata dai nominativi di coloro che sono vicini all'organizzazione non profit o che in qualche modo sono sensibili verso la causa che l'organizzazione sostiene. Fanno parte di questa categoria i volontari, i beneficiari e le famiglie dei beneficiari, i donatori, i fornitori, i soci e i partecipanti agli eventi.

Lista fredda

E' una lista composta da nominativi di persone che non hanno mai espresso un interesse nei confronti dell'organizzazione e delle sue attività istituzionali. Tali liste possono essere create internamente o acquistate da società esterne.

M

Mailing

Invio postale. E' una tecnica di vendita per corrispondenza. Nel terzo settore invio di messaggi di direct mail; mailing di acquisizione finalizzato al reperimento di nuovi associati o donatori; mailing di gestione finalizzato alla gestione di donatori e associati già esistenti.

Management

In italiano *gestione, amministrazione, direzione*. Attività direzionale volta ad assicurare che un certo numero di attività e di compiti operativi diversi vengano svolti secondo modalità e tempi tali da consentire il raggiungimento degli obiettivi predeterminati. La attività di management puo essere sintetizzata in tre fasi: fissazione degli obiettivi, guida al loro raggiungimento, misurazione dei risultati. Il management in genere riguarda le risorse chiave di una organizzazione: umane, economiche e finanziarie, strutturali, istituzionali.

Marketing

E' il complesso delle tecniche intese a porre merci e servizi a disposizione del consumatore e dell'utente in un dato mercato nel tempo, luogo e modo più adatti. Si può parlare di marketing come di disciplina tesa a promuovere, gestire e incrementare gli scambi tra un proponente (marketer) e un interlocutore (cliente, utente, donatore, ecc.). Lo scambio prevede che vi sia un passaggio di costi e benefici materiali e immateriali tra i due soggetti coinvolti nel processo di marketing. A partire dagli anni '60 si parla anche di **Marketing sociale**, uso soggettivo, ma che può essere perseguito anche grazie a delle tecniche di marketing per aumentare la consapevolezza dei cittadini e cercare di incoraggiare comportamenti positivi del pubblico riguardo ad argomenti di interesse sociale (per es., organizzare una campagna di prevenzione del cancro al seno).

Microcredito

Cessione, da parte di enti o istituti bancari, di somme limitate di denaro alle classi meno abbienti o a gruppi di cittadini dei paesi in via di sviluppo, in modo da permettere loro di avviare piccole attività produttive e migliorare le proprie condizioni di vita.

Mission

Letteralmente *missione*. Nell'uso comune delle organizzazioni sta ad identificare il fine ultimo, il traguardo lo scopo generale perseguito da esse. La mission definisce, quindi l'identità di un'organizzazione. Essa riguarda:

- la natura dell'organizzazione, da un punto di vista giuridico e organizzativo, e lo scopo che intende raggiungere;
- l'attività, intesa nel senso di prodotti e/o servizi, attraverso la quale raggiungere lo scopo e gli utenti ai quali l'organizzazione si rivolge;
- i principi guida e i valori di riferimento dell'organizzazione;
- la visione (l'immagine del futuro auspicato) e le tappe intermedie necessario a realizzarlo.

Monitoraggio/programmazione

La funzione principale di uno staff di fund raising, una volta approntato il piano generale di fund raising, è quella di programmare le azioni e i tempi necessari per realizzarlo. La programmazione è uno strumento di base per consentire una gestione efficace e un controllo nel tempo dei progetti e delle risorse (umane, tecniche e finanziarie) necessarie per attuarli. Una programmazione che consente di tenere sotto controllo il flusso di azioni nel tempo innanzitutto richiede una azione apriori che consiste nel ridurre la complessità del sistema (del progetto e della organizzazione stessa) disarticolandolo in unità di riferimento più piccole. Sulla base della programmazione prodotta in questo modo è necessario effettuare costantemente un controllo e una valutazione in corso d'opera dei programmi, delle operazioni e delle scadenze. Un ottimo strumento per svolgere questa funzione è il monitoraggio. La tecnica del monitoraggio riguarda la possibilità di mettere sotto controllo i flussi di azione nel tempo, concerne quindi l'aspetto della esecuzione e della realizzazione di un progetto ed è caratterizzato dalla continuità nel tempo e dal contatto permanente con la realtà in cui il progetto viene attuato in funzione di un adeguamento continuo ad essa. Come abbiamo detto all'inizio

Programmazione e monitoraggio costituiscono un ciclo ad interazione continua dove il secondo influenza il primo.

Nella applicazione ai progetti di fund raising si possono individuare due tipi di monitoraggio

- **TECNICO** – cioè funzionale alla gestione che consiste quindi nel controllo del flusso delle azioni nel tempo attraverso i programmi, le operazioni e le scadenze.
- **QUALITATIVO** si affrontano e si tengono sotto controllo i problemi e le questioni non di tipo tecnico che possono sorgere nel corso della realizzazione del progetto per identificarli e elaborare (con il coinvolgimento dei dirigenti e dei responsabili) le soluzioni più efficaci

Dal punto di vista strettamente operativo il monitoraggio si costruisce attorno ai seguenti elementi:

- indice di programmi, operazioni e scadenze da tenere sotto controllo (standardizzazione)
- presenza dei responsabili delle azioni e dei dirigenti della organizzazione (importante è la delega – laddove qualcuno non può essere presente, le decisioni vanno prese e ci deve essere chi si assume la responsabilità altrimenti si perdono settimane di lavoro)
- direzione del monitoraggio che ne curi lo svolgimento interloquendo con i responsabili delle azioni per aggiornare i programmi, le azioni e le scadenze e che sia titolare della decisionalità tecnica
- modalità di verbalizzazione/formalizzazione delle decisioni prese e delle nuove scadenze stabilite
- periodicità e continuità – può risultare inutile se viene fatto occasionalmente e senza un calendario prestabilito.

Il monitoraggio oltre al controllo delle attività svolge anche altre funzioni:

- favorisce una decisionalità tecnica ossia l'attitudine a semplificare la messa in opera dei programmi al fine di prendere decisioni operative
- la seconda funzione riguarda la comunicazione interna – la copresenza di tutto il personale dello staff rende possibile la diffusione di tutte le informazioni tecniche che devono comunque essere condivise all'interno di una organizzazione. Questo produce un sensibile risparmio di tempo ed evita che circolino informazioni distorte o in contraddizione tra loro. (E a questo proposito ribadisco l'importanza della periodicità e continuità).
- la terza riguarda la rappresentazione e la comprensione complessiva di una "impresa" da parte delle persone che vi sono coinvolte. Attraverso la informazione qualificata che circola in un monitoraggio sia sulle singole attività che sulla situazione generale della organizzazione i partecipanti hanno la possibilità di formarsi una rappresentazione delle attività svolte e un contesto unico di riferimento unico circa i rapporti della organizzazione con la realtà esterna.

N

Network

In italiano *rete*. È il termine inglese utilizzato per indicare le reti di relazioni tra soggetti individuali e/o collettivi. La rete è una connessione tra soggetti che prevede l'esistenza di regole formali o informali condivise tra i componenti di essa. I soggetti di una rete possono svolgere funzioni e ruoli differenti rivestendo un potere di determinare la coesione e l'orientamento dell'azione dei singoli componenti. Social Network: reti sociali, ossia non costituite in forma organizzata tradizionale ma semplicemente basate su regole non scritte che vincolano o caratterizzano l'azione comune dei componenti. Spesso tali reti si sviluppano anche grazie alle reti informatiche caratterizzate da bassi costi e facilità d'uso.

Non Profit

Contrazione dell'espressione inglese *not for profit* (senza scopo di lucro), utilizzata per identificare quelle organizzazioni che non possono distribuire tra i membri gli utili, creando così profitto. Ciò non vieta che le organizzazioni abbiano un utile che, laddove venga prodotto, va reinvestito sulle sue finalità e le sue attività istituzionali. Pertanto non vi è opposizione tra esclusione del fine del profitto e creazione di un utile economico nell'attività gestionale di una organizzazione non profit. La caratteristica di "Non profit" comporta in molti casi che vi sia una limitazione nella possibilità di effettuare attività di tipo commerciale. Tale facoltà (o divieto) differisce in relazione alle diverse tipologie di organizzazioni senza finalità di lucro. In Italia esiste la figura della organizzazione non lucrativa di utilità sociale (Onlus) le cui attività economiche sono regolate per legge.

O

ONG (Organizzazione non governativa)

Sono le istituzioni autorizzate a svolgere attività di cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 49/87. Devono essere iscritte in un apposito registro tenuto presso il Ministero degli Affari esteri (Mae). Con la riforma della cooperazione allo sviluppo non perderanno il loro ruolo ma non saranno più le sole a poter svolgere queste attività.

Operating

In italiano operativa. In genere fa riferimento a fondazioni che gestiscono direttamente attività di pubblica utilità, in alternativa a fondazioni grantmaking che erogano i propri fondi a favore di altre organizzazioni senza scopo di lucro.

Opinion Leader

Persona che influenza le opinioni del pubblico indifferenziato per la posizione che ricopre all'interno della società.

Organizzazioni di volontariato

Sono così definite quelle organizzazioni, liberamente costituite, che hanno lo scopo di svolgere attività per fini di solidarietà e senza scopo di lucro. Le organizzazioni di volontariato si avvalgono in modo prevalente di lavoro prestato a titolo gratuito e in modo spontaneo. Sono disciplinate dalla legge 266 del 1991.

P

Paesi in Via di Sviluppo (PVS)

Definizione creata negli anni '70 dalle istituzioni internazionali per indicare i paesi del cosiddetto terzo mondo. Si voleva evitare di definire i paesi del terzo mondo come "sottosviluppati", un termine che poteva dare adito ad interpretazioni peggiorative. Si sarebbe potuto scegliere la definizione "terzo mondo" come aveva suggerito Alfred Sauvy all'inizio degli anni '50 per similitudine con la famosa frase pronunciata da Sieyès sul terzo Stato ("che non è nulla e aspira a diventare tutto") in occasione degli stati generali del 1789, ma il termine come quello dei "non allineati" proposto nel 1954 in occasione della conferenza di Bandung era stato rifiutato da alcuni paesi che, sebbene poco industrializzati, rifiutavano un'etichetta che li avrebbe classificati in un campo intermedio tra i paesi socialisti e i paesi capitalisti. Per questi paesi non aver avviato un processo di industrializzazione non implicava necessariamente che si dovesse scegliere tra i due grandi modelli di sviluppo che all'epoca si contrapponevano.

Partnership

Alleanza a carattere sociale, sindacale, politico tra diversi soggetti autonomi tra loro ma legati da una comune responsabilità nella realizzazione di un progetto o di una iniziativa. In ambito sociale si parla di partnership come modello di collaborazione tra il settore pubblico quello non profit e quello privato per la realizzazione di servizi di pubblica utilità. Nel fund raising si parla spesso di partnership come forma di collaborazione tra una organizzazione non profit e una organizzazione pubblica o privata che vede in entrambe le parti la messa a disposizione di

risorse per la realizzazione di una iniziativa comune. In tal senso essa si distingue dalla sponsorizzazione in quanto prevede una responsabilità da parte della azienda nel raggiungere i fini di un progetto o una iniziativa e della organizzazione beneficiaria che contribuisce mettendo a disposizione proprie risorse oltre a quelle del finanziatore.

Payroll Giving

Composto da *payroll= libro paga* e *giving= donazione*. Operazione di fundraising attraverso la quale i dipendenti di un'azienda possono effettuare erogazioni liberali a favore di un determinato ente non profit, mediante un prelievo diretto dalla busta paga, in accordo con il datore di lavoro. Di recente, in Italia è stata presentata una proposta di legge che promuova e faciliti l'adozione del payroll giving da parte delle aziende.

People Raising

Letteralmente raccolta di persone. E' il processo con cui convocare, reclutare, e conservare risorse umane, in particolar modo volontarie, per il coinvolgimento nelle attività della organizzazione.

PEST (Political, Economical, Sociological, Technological) Analysis

In italiano *analisi politica, economica, sociologica e tecnologica*. La PEST Analysis è un modello concettuale per l'analisi dell'ambiente esterno in cui opera una organizzazione. PEST è l'acronimo in inglese di 4 aree tematiche (politica, economica, sociale e tecnologica) all'interno delle quali analizzare trend e fenomeni che possano rappresentare opportunità o minacce per la organizzazione, in generale o in uno specifico mercato. I fattori di analisi PEST, per la loro generalità e portata di grandi dimensioni, hanno la caratteristica di essere difficilmente controllabili da una organizzazione.

Piano di fund raising

Il piano di fund raising è il principale strumento di progettazione operativa attraverso il quale si traducono in programmi e operazioni le indicazioni e le informazioni provenienti dalla realizzazione delle fasi del ciclo di fund raising. Il piano di fund raising, quindi, è uno schema di azione operativo integrato, che tiene conto delle diverse implicazioni che le singole operazioni da svolgere hanno relativamente alle finalità dell'organizzazione, alle sue risorse, ai destinatari/beneficiari delle sue attività, alle strategie di comunicazione.

I principali elementi del piano di fund raising sono:

- "CHI": il target o i pubblici verso i quali ci si rivolge (i donatori-sostenitori acquisiti o da acquisire, persone-chiave per introdurre l'organizzazione presso determinati pubblici);
- "COSA": gli obiettivi che si intende raggiungere (di natura direttamente economica o di altra natura, ma comunque funzionali ad aumentare il potenziale di fund raising di un'organizzazione); tali obiettivi possono essere di lungo, medio e breve termine;
- "COME": i problemi e/o le opportunità che si presentano nel raggiungere il target e, di conseguenza, le tattiche migliori per farlo efficacemente; le operazioni che sono necessarie per raggiungere gli obiettivi e le conseguenti scelte di management (le responsabilità, le risorse tecniche, organizzative e umane necessarie a compiere tali operazioni);
- "QUANDO": il timing delle operazioni;
- "QUANTO": una proiezione dei costi e dei ricavi delle operazioni previste dal piano, anche al fine di attuare un controllo su di essi;
- "TEST": elementi che permettano valutazioni in itinere del piano di fund raising, anche in vista di una sua revisione in corso d'opera.

Problem solving

In italiano risoluzione di un problema. Sta ad identificare la natura di una azione professionale o una attitudine di professionisti nel portare a soluzione un problema. In genere la trasformazione di un problema in un progetto di soluzione avviene attraverso diverse fasi strategiche:

- Problem finding – rendersi conto del problema
- Problem setting – definire il problema
- Problem analysis – scomporre il problema principale in problemi secondari (WBS)
- Decision making – decidere come agire

- Decision taking – passare all'azione

Profilo del donatore

Descrizione contenente informazioni fondamentali su un donatore individuale, ottenuta attraverso una ricerca mirata. In genere le caratteristiche prese in considerazione per disegnare il profilo del donatore sono di carattere socio-anagrafico, geografico, economico-reddituale, ma anche motivazionale, relazionale, politico, ecc.

Prospect

In italiano *candidato*. Nel fund raising si riferisce ai potenziali donatori di una organizzazione

R

Rating

Valutazione della solvibilità, e quindi dell'affidabilità di società e imprese. *Rating etico*, certificazione del grado di eticità di un'azienda secondo parametri specifici di inclusione o esclusione (per es., il rispetto dell'ambiente, dei diritti dell'uomo, o, al contrario, lo sfruttamento dei minori, il commercio d'armi), condotta da agenzie specializzate su incarico di investitori istituzionali.

Ratio

Termine latino che, nell'uso anglosassone, sta a significare rapporto (in senso matematico). Nel fund raising quindi si applica ai calcoli del rapporto tra fattori di costo o investimento e fattori di ricavo o potenziamento delle capacità di generare ricavi. Ad esempio la ratio del fund raising può fare riferimento al rapporto tra i ricavi ottenuti e i costi sostenuti per ottenerli (se per 100 euro raccolti se ne spendono 20 si parla di una ratio del 20%).

Redemption

Risultato in termini assoluti o percentuali di un'operazione promozionale o di vendita. In un'azione di fund raising è il rapporto percentuale tra il numero di risposte positive ottenute e il numero dei contatti utili.

Retention

In italiano mantenimento, fidelizzazione. La capacità di mantenere e fidelizzare un donatore. Una lista di donatori ha un suo tasso di retention. Ad esempio se di 1.000 donatori che hanno effettuato la prima donazione nel 2008 800 la hanno rinnovata nel 2009 si può parlare di una lista che ha una retention dell'80%.

Return on Investment

In italiano *ritorno sull'investimento*. Sta ad indicare i tempi di recupero di un investimento fatto. Serve a controllare la capacità di una organizzazione di effettuare investimenti che in un dato tempo ritenuto accettabile hanno una buona probabilità di generare entrate tali da recuperare l'investimento stesso.

Restricted gift

Donazioni elargite per una particolare finalità, resa esplicita dal donatore. Può trattarsi anche di grandi donazioni elargite a condizione che l'organizzazione non profit riceva altre donazioni, o sotto forma di donazioni collegate (vedi) o con altre formule, in genere in un periodo di tempo specificato, con l'obiettivo di stimolare l'attività di fund raising in generale. Sono donazioni vincolate anche le donazioni in memoria o in generale tutte le tipologie di donazione che vengono erogate per un uso specifico.

S

Secondment

L'azienda mette a disposizione dell'organizzazione i propri dipendenti per un determinato periodo di tempo affinché svolgano un lavoro legato all'iniziativa promossa da un'organizzazione.

Segmentazione

Divisione di un target in gruppi che presentano caratteristiche simili. La segmentazione può essere:

- geografica (zone geografiche selezionate per regioni, dimensione e densità della popolazione)
- sociodemografica (variabili demografiche - età, sesso, composizione della famiglia, reddito, occupazione, istruzione)
- psicografica (stili di vita e caratteristiche di personalità)
- secondo il comportamento di fruizione (frequenza utilizzo del servizio, variabili qualitative, e quantitative di utilizzo).

(vedi anche profilo del donatore)

Stakeholder

In italiano può essere tradotto con "portatori di interesse" o nel gergo comune con interlocutori o interlocutori-chiave. Nel 1984, R.E. Freeman scrive un pagina fondamentale nella storia della letteratura manageriale, definendo come stakeholder "ogni gruppo o individuo che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o ne è influenzato" Gruppi ed individui, dunque, che non rappresentano soltanto dei "vincoli" ad un operare di impresa ma - è importante evidenziarlo - partecipano al processo di formazione degli obiettivi della stessa. Si apre così la strada per "pensare", e poi teorizzare, un legame sempre più stretto tra responsabilità sociale e strategia di impresa: la responsabilità del management, tradizionalmente legata all'interesse dello stakeholder, viene ampliata a tutti coloro che hanno un "interesse" all'operare dell'impresa; gli stakeholders, divengono attori chiave del processo di gestione strategica; l'impresa è candidata a perseguire anche fini sociali, sebbene entro limiti di volta in volta da definirsi. In altri termini, "la responsabilità sociale diviene, almeno teoricamente, obiettivo finalizzante il sistema di impresa".

SWOT

Analisi di 4 fattori che caratterizzano lo scenario in cui opera un'organizzazione: strenghts (punti di forza) weaknesses (punti di debolezza) opportunities (opportunità) threats (minacce da parte dei diversi soggetti esterni). Mutuata dal marketing strategico tale analisi è funzionale a stabilire le migliori opzioni possibili per raggiungere, tramite una azione di fund raising, gli obiettivi economici di una organizzazione.

T

Target

In italiano *bersaglio o obiettivo*. Sta ad indicare nel linguaggio della comunicazione e del marketing una categoria di soggetti da colpire con specifiche attività. Il target di fund raising, ad esempio, è una categoria di persone alle quali rivolgere una specifica azione di promozione e di richiesta di fondi.

Telemarketing

Raccolta fondi o vendita di prodotti o servizi tramite l'uso del telefono.

Testimonial

Personalità che presta il proprio nome per promuovere una buona causa.

Title Sponsor

Azienda che lega il suo nome al nome stesso della iniziativa o della struttura che essa sponsorizza. Ad esempio: BNLFilmfestival o PalaLottomatica.

U

Unrestricted gift

In italiano donazioni *non vincolate*. Donazione elargite ad un'organizzazione non profit ed utilizzabili a discrezione dei dirigenti o dei consiglieri di amministrazione.

V

Valutazione del fund raising

Nel campo del fund raising la valutazione riguarda aspetti economici e non economici funzionali al raggiungimento di obiettivi di raccolta fondi. Essa deve essere di due tipi:

VALUTAZIONE ECONOMICA, riguardante indicatori quali, ad esempio,

RAPPORTO COSTI/RICAVI

RITORNI

N risposte positive

n. contatti effettuati

EFFICACIA

entità dei ritorni -
costi del fund raising =

efficacia

BREAK EVEN POINT

la migliore combinazione tra la quantità di strumenti di fund raising, il loro costo e la probabilità di ricavi (quantità ed entità)

VALUTAZIONE NON ECONOMICA, RIGUARDANTE INDIVIATORI QUALI, AD ESEMPIO:

POTENZIALE

Per potenziale si intende la capacità di una organizzazione di gestire al meglio processi quali la comunicazione, il controllo sull'ambiente esterno e sulle opportunità da esso offerte, il management e il suo essere all'altezza dei compiti

di fund raising, la chiarezza della mission e il suo impatto sugli interlocutori ecc. A tale proposito si veda il punto dedicato ai fattori che determinano il successo del fund raising.

IMPATTO SULLA ORGANIZZAZIONE E SULL'AMBIENTE ESTERNO

QUALITA' (IN GENERE BASATA SU EFFICIENZA, EFFICACIA, IMPATTO E PERTINENZA)

Vision

Rappresentazione, più o meno articolata, di uno scenario desiderabile da parte di una organizzazione in relazione al contesto al quale fa riferimento. Una Vision è sempre generata all'interno di una determinata cultura. Per esemplificare, una Vision di integrazione sociale locale, non potrà fondarsi su una cultura ed un'etica di segregazione razziale, né una Vision partecipativa fondarsi su valori autocratici. Nella causa sociale di una organizzazione, la Vision sta ad identificare la visione che l'organizzazione ha del futuro in relazione ai problemi e ai bisogni sociali per le quali essa si attiva. Al tempo stesso essa riguarda la visione che l'organizzazione ha di se stessa, ossia circa il ruolo che essa intende assumere e svolgere nel contesto nel quale opera.

Volontariato

Prestazione volontaria di lavoro, gratuita, per fini di solidarietà ossia a favore di una organizzazione senza finalità di lucro o direttamente verso persone bisognose. Talvolta il volontariato può avere anche la funzione di acquisire la pratica necessaria allo svolgimento di un'attività. Per volontariato si intende anche il complesso delle organizzazioni che svolgono una azione volontaria nei confronti della società. La legge identifica alcune specifiche tipologie di organizzazioni di volontariato, ma tutte le organizzazioni del settore non profit prevedono almeno in parte la presenza di lavoro volontario.

W

Welfare

Termine inglese che racchiude tutte le attività economiche e non economiche destinate a soddisfare bisogni sociali, fino a pochi anni fa tipicamente delegate all'intervento dello Stato (appunto Welfare State, lo Stato del benessere) e quindi sostenute con la tassazione della collettività. La nozione di welfare, di benessere della collettività, è influenzata dalla cultura politica e dall'ordinamento giuridico di un paese e può andare da una concezione minimalista (solo servizi essenziali: sanità, assistenza, istruzione) ad una più estesa: pari opportunità, politiche occupazionali, diritto alla casa, cultura, ambiente ecc..

Welfare community

Questa espressione racchiude in sé il concetto secondo cui i bisogni sociali vengono soddisfatti non solo dallo Stato e dagli altri enti pubblici (Regioni, Province, Comuni e aziende pubbliche di erogazione) ma anche dalla comunità stessa, attraverso lo sviluppo di forti legami sociali: creare cioè una rete sociale in grado di supportare le particolari necessità della collettività, mentre lo Stato, o altri enti pubblici, si preoccupano di soddisfare bisogni più generici ed essenziali. Richiama il concetto di economia solidale. In Italia si è anche usata l'espressione di welfare municipale.

