

La Raccolta fondi per le Organizzazioni di Volontariato

Idee, suggerimenti e strumenti

A cura di Elisabetta Gazzola

Socia dell'Ass. Italiana Junion Fundraiser; consulente CSV

Supplemento al n. 2/2005 di *Pagine del Volontariato Cremonese*, anno III n. 2
Autorizzazione Tribunale di Cremona n. 389 del 17.03.2003

INDICE

1. PREMESSA.....	5
2. INTRODUZIONE.....	6
3. DIVERSI MODI DI OTTENERE FINANZIAMENTI.....	7
4. COME INIZIARE.....	9
5. I MEZZI DELLA RACCOLTA FONDI.....	10
6. POTENZIALI DONATORI E INDIRIZZARI.....	14
7. SCHEMI DI LAVORO.....	39

1 PREMESSA

Questo breve documento è finalizzato a tracciare un quadro indicativo delle opportunità di finanziamento a disposizione delle organizzazioni di volontariato, tenendo presente che:

è improbabile ottenere finanziamenti “perché si esiste”;

è molto più probabile ottenere finanziamenti “perché si fanno cose”;

a volte si possono ottenere finanziamenti “per ciò che si rappresenta”, per l’immagine, il nome che ci si è costruiti.

In queste poche pagine, non c’è la pretesa di trattare in modo esaustivo il tema della ricerca di finanziamenti.

Vogliamo solo offrire uno strumento di riflessione per chi, operante nel Terzo Settore, non ha mai sentito parlare di marketing o non ha mai pensato a un suo possibile utilizzo per meglio raggiungere gli obiettivi sociali. Inoltre, ci è sembrato uno strumento utile per raccogliere il materiale utilizzato durante gli incontri formativi sulla raccolta fondi organizzati dal centro di Servizi di Cremona.

Lo scopo è invece di indicare quali siano le principali problematiche che vengono toccate quando si decide di intraprendere azioni di fund raising diverse dalla normale raccolta delle quote associative o dal ricorso a finanziamenti statali o locali o a pochi singoli donatori e di illustrare quali siano i principali strumenti di comunicazione e gli altri mezzi ai quali si fa normalmente ricorso per raggiungere questi obiettivi.

Con questa pubblicazione si intende, quindi, offrire uno strumento utile per tutti coloro che, a vario titolo e anche con livelli diversi di competenze specifiche in materia, intendono confrontarsi con la complessa problematica della sostenibilità economica delle organizzazioni non profit.

È infine doveroso ricordare ai nostri lettori che ci siamo basati, per la metodologia, su due testi: *Il libro del fund raising*, di H.Rosso, E. Tempel, V.

Melandri, Etas Rizzoli, Milano 2004, *Fund Raising per le organizzazioni non profit*, di Alberto Masacci, Valerio Melandri Ed. Il Sole 24 ore, Milano 2000, ritenendoli ad oggi i testi base più completi ed esaustivi in Italia sulla materia.¹

Resta implicito che per maggiori approfondimenti, necessari nel caso si voglia seriamente intraprendere la professione di Fund Raiser, si suggerisca la lettura integrale del testo e di altri scritti non meno significativi citati.

2 INTRODUZIONE

Definire la raccolta fondi (fundraising) come un insieme d'attività rivolte al reperimento di risorse finanziarie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi statutari potrebbe essere limitativo. Occuparsi della raccolta fondi deve significare, soprattutto, dar vita ad un'azione strategica finalizzata ad un obiettivo di crescita e di sviluppo. Solo in questo modo la raccolta fondi diventa il vero strumento per raggiungere gli scopi istituzionali.

La raccolta fondi non è una pratica specialistica che può essere svolta esclusivamente da consulenti esterni ma è un itinerario di progettazione, realizzazione e sviluppo di una organizzazione non profit o di una singola iniziativa che coinvolge tanto i dirigenti quanto i funzionari di una organizzazione.

Il fund raising non è la raccolta di fondi per far *sopravvivere* una organizzazione ma per realizzare veramente la sua mission e i suoi obiettivi in quanto utili per la società. Oggi, chiunque conferisca soldi alle organizzazioni non profit, sia esso un singolo cittadino, una organizzazione, una azienda o una pubblica amministrazione, decide di fare un investimento sociale che, in quanto tale, deve essere efficiente ed efficace.

¹ Ogni riferimento tratto dai testi sopra citati e contenuto nella pubblicazione è stato possibile grazie all'autorizzazione dell'autore.

3 DIVERSI MODI DI OTTENERE FINANZIAMENTI

Qualunque organizzazione di volontariato, per realizzare le sue attività, sostiene diverse tipologie di costi che possono riguardare:

- l'attività direttamente svolta dai volontari: spese per i trasporti, spese di telefono, spese di cancelleria, spese assicurative, spesi di formazione;
- le attività messe in campo complessivamente dall'organizzazione per dare soluzione a problemi e realizzare servizi: costi per automezzi, costi per personale, costi di gestione di strutture, costi per prestazioni professionali, costi per l'organizzazione di eventi;
- spese direttamente connesse ad alcuni progetti: costi per la progettazione, costi finanziari;
- spese per la promozione delle iniziative e dell'organizzazione: realizzazione di prodotti informativi e/o documentativi, campagne stampa;
- l'esistenza stessa dell'organizzazione: tenuta dei libri, convocazione delle assemblee e degli incontri, gestione del rapporto con i soci.

A fronte di queste varie e differenti tipologie di spese, le principali possibilità a disposizione delle organizzazioni per finanziare le proprie attività e coprire quindi i costi sono:

- i contributi dei soci (autofinanziamenti o il tesseramento da parte dei soci e dei volontari);
- sovvenzioni statali o di enti locali o internazionali;
- la ricerca di sponsor;
- lasciti;

- l'organizzazione di specifici eventi per la raccolta di fondi;
- la partecipazione a bandi e premi in denaro.

Oggi però molte di quelle che per anni sono state le fonti tradizionali di finanziamento non bastano più a fronteggiare le nuove e crescenti richieste di intervento nel sociale. Da ciò, anche in Italia, e in forte ritardo rispetto a quanto avviene in particolare nei paesi anglosassoni, c'è un sempre maggior interesse per tutte quelle tecniche di fund raising che consentono di rivolgersi a grandi masse di potenziali donatori per raccogliere i fondi necessari al perseguimento dei fini sociali. Tecniche che devono tenere sempre presente che i donatori, a differenza di quanto accade con le tasse, compiono un atto volontario quando donano e lo compiono solo se sono convinti della bontà della causa che richiede il loro contributo.

La volontarietà del contributo è quindi l'aspetto più rilevante di questa attività. I donatori non acquistano un oggetto ma contribuiscono a una causa. Causa che pertanto non va "venduta" ma spiegata nel modo migliore, più in sintonia con il pensiero e il modo di comportarsi dei possibili donatori.

Qualunque sia però l'utilizzo di questa forma di finanziamento sarà necessario agire sempre in modo altamente professionale per evitare risultati insoddisfacenti e persino la messa in cattiva luce dell'associazione o dei suoi soci. Chiedere contributi implica, infatti, oltre a saper presentare nel giusto modo la propria causa, di saper adeguatamente gestire i fondi raccolti e di essere in grado di documentare ai donatori il loro corretto utilizzo.²

² Sodalitas, *Fund raising: gli strumenti per la raccolta*, Milano, 1997

4 COME INIZIARE

La paura che troppo spesso accompagna la richiesta di finanziamenti e' di perdersi e contaminare i propri scopi e ideali; occorre allora superare l'idea di conflitto tra mezzi e fini per fare della raccolta fondi non un'attività occasionale e tangente all'organizzazione, ma una tra le altre, omogeneamente inserita e strutturata integrata.

Fare raccolta fondi significa quindi, realizzare una sorta di permanente ricerca-azione volta a comprendere le condizioni alle quali è possibile rendere sostenibile la propria "buona causa" (mission) e contemporaneamente incrementare la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione.

Per poter dunque elaborare un modello adeguato di raccolta fondi sono essenziali alcuni passaggi, tra i quali:

- la realizzazione di un profilo analitico dell'organizzazione (conosci te stesso);
- la creazione all'interno dell'organizzazione di un contesto cognitivo favorevole (se conosci cosa vuoi e come puoi ottenerlo, senza mettere in crisi la tua identità);
- la gestione dei problemi operazionali quali la mancanza di personale formato, l'assenza di funzioni legate alla comunicazione, al marketing, al possesso di un adeguato database (indirizzario), l'indisponibilità di denaro e la difficoltà di accesso al credito.³

³ A. Volterrani, *La comunicazione pe ril volontariato*, Cescvot

5 I MEZZI DELLA RACCOLTA FONDI

La raccolta fondi mette a disposizione una varietà di strumenti che bisogna conoscere per applicarli strategicamente senza incappare in fatali errori. Prima di entrare nel vivo, ossia spiegando gli aspetti prettamente tecnici della raccolta fondi, e' necessario fare alcune premesse.

E' opportuno classificare una serie di possibili fonti di finanziamento per un'associazione arrivando così a definire quali sono i mercati della raccolta fondi.

I mercati italiani del fund raising sono riconducibili a quattro grandi categorie⁴:

- I. mercato delle persone;
- II. mercato delle imprese;
- III. mercato degli enti pubblici;
- IV. mercato delle fondazioni bancarie.

Ogni mercato del fund raising ha i suoi strumenti caratteristici di richiesta fondi. Il fund raising verso soggetti pubblici è spesso legato alla promozione di servizi. Il mercato delle imprese ha un suo peculiare strumento nella sponsorizzazione. Il mercato delle donazioni individuali e' invece caratterizzato da una molteplicità di strumenti di raccolta fondi che come si vedrà vanno dalla tradizionale attività di invio di lettere ad un largo numero di soggetti (direct mail) alla organizzazione di eventi o manifestazioni a scopo di beneficenza o, ancora, alla distribuzione sul territorio di punti di raccolta, dove spesso i passanti sono invitati a donare in cambio di un gadget. Gli strumenti per operare in questo ultimo mercato si rinnovano con grande rapidità, anche perché l'uso di modalità inedite e originali di richiesta di fondi e di scambio con i donatori può

rappresentare un vantaggio sul piano della competizione con altre iniziative.

All'interno di questa pubblicazione verranno illustrati gli strumenti della raccolta fondi legati al mercato delle persone e delle imprese, essendo questi i mercati principali utilizzati dalle nostre associazioni.

5.1 Il mercato delle persone

Per raggiungere i donatori individuali esistono diverse modalità, soprattutto in relazione alle differenti tecniche di comunicazione e di contatto che si possono attuare. Le principali sono: il contatto personale (person to person), l'invio di lettere (fund raising attraverso la posta: *mailing*), la richiesta tramite telefono (telemarketing), la pubblicazione di appelli per mezzo di mass media (pubblicità sui giornali, spot radiotelevisivi), il fund raising con gli eventi speciali, le campagne di tesseramento soci.⁵

5.1.1 Il mailing ovvero l'invio postale

Per mailing (invio postale) si intende l'invio di un messaggio (in genere una lettera accompagnata da un depliant esplicativo e altri materiali informativi) a un indirizzario generalizzato di individui.

E' lo strumento principale per molte associazioni che raccolgono fondi. E' uno strumento molto difficile da usare, anche se tutti pensano che scrivere una lettera o preparare un volantino, specie oggi che esistono personal computer, stampanti laser e programmi di scrittura che consentono a tutti di improvvisarsi autori ed editori, sia facile. Oggi più

⁴ V. Melandri, *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il sole 24 ore, Milano 2000, p.99: "Il libro del fund raising", di H.Rosso, E. Tempel, V. Melandri, Etas Rizzoli, 2004, Milano

⁵ La classificazione presentata e' quella proposta da Valerio Melandri

che mai le caselle delle lettere sono invase da messaggi pubblicitari o promozionali, per non parlare di quello che arriva nelle aziende, ed e' pertanto molto difficile farsi largo in mezzo a tutta questa carta.⁶

E' sicuramente uno degli strumenti di fund raising più conosciuto e utilizzato e rappresenta un punto di riferimento per ogni fund raiser. Il destinatario di una lettera personalizzata dal contenuto interessante e stimolante può ricevere più di una sollecitazione; e' chiaro che la lettera dovrà essere di altissimo profilo vuoi per il contenuto che per le motivazioni che e' in grado di dare.⁷

Il mailing e' forse ad oggi la forma più utilizzata dalle organizzazioni non profit per raccogliere fondi. Esso infatti e' massimamente selettivo perchè permette di creare, e quindi di scegliere, i più disparati tipi di indirizzari e, all'interno di essi i nominativi più importanti o ritenuti in quel determinato momento più utili. Tale livello di selettività, sicuramente superiore a quello degli altri mezzi di raccolta fondi, comporta tuttavia la necessità di creare mailing list (liste di indirizzi di persone alle quali spedire la lettera) strutturate secondo i bisogni e continuamente aggiornate a causa dell'elevata "mortalità" degli indirizzi in esse contenuti. Una seconda caratteristica di questo strumento e' la possibilità di personalizzare la comunicazione, conseguenza dell'alto grado di selettività, e quindi di inviare non solo messaggi facilmente comprensibili ma anche particolarmente coinvolgenti, soprattutto se si utilizzano le più efficaci tecniche di marketing.

Quando vi accingete a scrivere il messaggio non date mai nulla per scontato e siate convincenti verificando magari con qualche conoscente se quanto dite è chiaro e se il messaggio e' convincente. Siate

⁶ Roberto Berta, L. Bottani, A. Braschi *"I contatti con i media e la raccolta fondi"* p. 102

⁷ Numerosi sono gli esempi di associazioni che agiscono, avendo ottimi risultati, con queste modalita': es. Lega del Filo d'Oro, Telefono Azzurro, AIRC, etc.

possibilmente brevi, anche senza voler necessariamente rimanere nella canonica pagina singola tipica della maggior parte del materiale pubblicitario. Se richiedete un contributo assicuratevi che le modalità previste o suggerite per i versamenti siano di facile uso (moduli prestampati di c/c, filiali bancarie ecc.) e che gli strumenti suggeriti siano disponibili ove vive il possibile donatore. La busta deve contenere il tagliando per la risposta e gli estremi per la donazione che deve essere preferibilmente differenziabile, ossia alla portata di tutte le "tasche".

Dopo queste verifiche il messaggio può venire prodotto e spedito. E' consigliabile, se l'azione prevede l'invio di molte migliaia di pezzi, anticipare alcune spedizioni campione che interessino il 5-10% dei possibili destinatari per valutarne la resa (attenzione a costruire questi campioni in modo che rappresentino la totalità dei destinatari).

Nelle organizzazioni non profit di piccole dimensioni, spesso sussistono collegamenti con i potenziali donatori. Approfittate di questi collegamenti per personalizzare maggiormente il mailing. Personalizzate l'indirizzo all'interno di ogni lettera ogni qual volta e' possibile in modo tale da evitare di usare etichette. Fate firmare ai consiglieri di amministrazione e al personale le lettere che questi inviano ai propri indirizzati. Chi firma le lettere può anche aggiungere alcune righe scritte a mano per persone che conosce. Scrivete a mano l'indirizzo sulla busta esterna (se il numero di lettere che spedirete e' esiguo) ed utilizzate francobolli di posta prioritaria. Ogni lettera sarà così aperta. Cercate in ogni modo di evitare di apporre etichette sulla busta esterna. Se utilizzate l'affrancatura cumulativa per le organizzazioni non profit, usate francobolli pre-obliterari, non un riquadro stampato a destra della busta.

Personalizzate i ringraziamenti. Ringraziate con una nota scritta o magari con una telefonata.⁸

⁸ Valerio Melandri, *Manuali per un corso di Fundraising*, Dupress, Bologna, 2004.

6 POTENZIALI DONATORI E INDIRIZZARI

Per quanto riguarda, invece, i nominativi cui inviare il messaggio nei casi in cui questi non siano i soli soci occorrerà acquisire i nomi rivolgendosi ad aziende specializzate nella fornitura di indirizzi o ad associazioni e enti locali o nazionali (ordini professionali, comuni, ecc.). Nel caso delle aziende specializzate nella fornitura di indirizzi sarà possibile far svolgere da loro anche tutte le attività relative all'identificazione dei nominativi più indicati e alla ideazione, produzione e spedizione del direct mail.

Se non volete ricorrere ad aziende specializzate perchè troppo costose, fate in modo che creare e procurarsi liste di potenziali donatori sia interesse di tutte le persone che sono coinvolte nella vostra organizzazione non profit (personale retribuito, consiglieri di amministrazione, volontari, donatori). Approfittate delle liste interne che già esistono se disponete degli indirizzi aggiornati. Raccogliete nuovi nominativi in ogni occasione, rintracciate organizzazioni non profit più piccole e fatevi prestare degli indirizzari locali. Fate accordi diretti con organizzazioni che possono essere interessate la vostro indirizzario. Chiedete ai consiglieri di amministrazioni se appartengono anche ad altre organizzazioni. Ad esempio: parrocchie, organizzazioni femminili, ordini professionali, organizzazioni politiche o civiche, filiali locali o succursali di organizzazioni nazionali, partiti politici.

I passaggi principali per la gestione dell'indirizzario si possono individuare nella creazione di liste interne, nel reperimento di liste esterne in grado di garantire comunque un certo ritorno in termini di risposte, nell'individuazione di messaggi personalizzati da inviare a ogni segmento. Per **"liste interne"** (o secondo altra definizione calde) si intendono le

liste formate dai nominativi di coloro che più sono vicini (o sono stati vicini) all'organizzazione: i volontari (ed ex volontari), gli utenti (ed ex utenti), le famiglie degli utenti, gli aderenti (ed ex aderenti), coloro che hanno partecipato ai grandi eventi (o hanno collaborato alla loro realizzazione), gli sponsor e i donatori, gli abbonati al periodico associativo, le persone che hanno richiesto informazioni e così via. Le **"liste esterne"** (o "fredde") sono quelle composte da nominativi di persone che hanno mai espresso un interesse, diretto o indiretto, nei confronti dell'organizzazione e possono essere create internamente oppure noleggiate o acquistate da società esterne.

I criteri di segmentazione di tali liste possono basarsi su variabili di tipo anagrafico (sesso, età, occupazione, stato civile, figli a carico, titolo di studio...) oppure legate a quello che può essere definito, in senso ampio, lo "stile di vita" (tipologia di acquisti, reddito, religione, proprietà immobiliari, hobby e interessi particolari, letture, tipo di vacanza...). la segmentazione per "stili di vita", benchè sia la più difficile da gestire, e' di grande importanza per creare un indirizzario efficace, purchè si riesca a comprendere quali legami ci siano tra queste variabili e la propensione ad aderire alla propria mission associativa. E' facilmente intuibile, per esempio, che tutti coloro che hanno firmato per l'otto per mille alla Chiesa cattolica potrebbero avere un'alta propensione ad aderire a un'associazione di matrice cattolica.

Pregi: e' in sé un mezzo di diffusione e pubblicità per l'organizzazione, raggiungere un numero elevato di persone, e' flessibile e personalizzabile, se "accattivante" la lettera attirerà la curiosità e, soprattutto in certi periodi dell'anno – come le feste natalizie – può raggiungere diversi "cuori" , senza essere troppo intrusivo.

Limiti: e' abbastanza costoso, anche perché, per sortire un ampio effetto, dovrebbe essere accompagnato da un *recall* (ossia una telefonata successiva) che verifichi l'effettiva ricezione e stimoli un'eventuale risposta positiva.

6.1.1 La ricerca fondi telefonica (Il Telemarketing)

Il telefono può essere un ottimo mezzo per rivolgersi ai possibili donatori (singoli donatori, imprese, enti erogatori) in tempo reale, in maniera personalizzata ed interattiva; le sollecitazioni telefoniche saranno destinate ad avere successo, se riusciranno brevemente e con efficacia ad esprimere l'oggetto della richiesta, suscitando quelle motivazioni che spingono alla donazione. Tale forma di comunicazione, più costosa del *mailing* visto in precedenza, ma probabilmente più efficace, ha il vantaggio di permettere un ritorno immediato sia dal punto di vista della risposta delle persona contattate sia da quello dell'analisi della bontà del messaggio comunicato, ed e' sotto questo punto di vista un mezzo particolarmente flessibile.

Esso permette inoltre di verificare le necessità ed il grado di soddisfazione degli aderenti, e di fornire loro un più alto livello di servizio.

Tra le altre caratteristiche del telemarketing si deve sottolineare il fatto che attraverso di esso si può attivare una comunicazione molto più personale, e che consente una comunicazione totalmente bidirezionale finendo così per coinvolgere maggiormente il potenziale aderente.

Il contatto telefonico dovrà basarsi su una conversazione succinta, completa coinvolgente; una volta effettuato un primo riscontro sarà anche possibile far seguire alla conversazione telefonica l'invio di un mail a conferma di quanto detto, evidentemente con il riepilogo della conversazione e con maggiori dettagli sulla richiesta di fund raising.

Gli interventi che il telemarketing può attivare riguardano:

- Richiesta di donazioni per finanziare uno specifico progetto;
- Contatto e ricontatto periodico con donatori;
- Invito a partecipare a qualche evento speciale (conferenza, presentazione, progetto, rendicontazione progetto ultimato, etc.);
- Vendita di qualche biglietto legato a qualche manifestazione benefica;
- Fidelizzazione dei donatori.⁹

L'utilizzo del telemarketing risulta efficace se utilizzato insieme ad altri strumenti di raccolta fondi ad esempio il mailing.

6.1.2 *Gli eventi speciali*

Un evento speciale è quella forma di fund raising che rafforza l'immagine dell'organizzazione non profit nella comunità, coinvolgendo e reclutando volontari e raccogliendo denaro e amici.¹⁰

Lo scopo di un evento speciale e' quello di farsi pubblicità, ottenendo maggiore visibilità. Obiettivo primario e' senz'altro la raccolta fondi dovuta all'occasione, ma obiettivi non meno importanti anche se meno immediati, sono la visibilità data dall'evento e la possibilità di fare azioni di relazioni pubbliche, oltre a rappresentare momenti importantissimi per motivare il personale dell'organizzazione e i suoi volontari.

Gli eventi speciali possono consistere in qualunque tipo di manifestazione pubblica: momenti di riconoscimento pubblico, colazioni, cene e ricevimenti, un incontro annuale del consiglio di amministrazione, l'assemblea dei soci, un torneo di tennis o di briscola, una maratona di 10

⁹ A. Foglio, *Il marketing non profit*, FrancaAngeli, Milano, 2003 p.235

¹⁰ Henry Rosso, *Achieving Excellence in Fund raising*, Joessey-Bass, San Francisco, 1991

Km, una vendita di ortensie, di arance o delle uova di Pasqua nella piazza della città, un'asta, o una combinazione di varie iniziative.

A questo proposito, da alcuni viene fatto presente che le donazioni che si ricevono in cambio dell'evento, molte volte potrebbero essere ottenute anche in altri modi meno costosi. E' vero. Ma il punto più importante (e che molte Onp spesso trascurano) e' che un evento crea un *contatto personale* che ne il mailing ne il telemarketing possono creare.

6.1.3 Le campagne di raccolta fondi sui mass media

Negli ultimi anni, anche in Italia si e' assistito al moltiplicarsi di iniziative di carattere pubblicitario volte a diffondere presso il largo pubblico un messaggio di fund raising per organizzazioni non profit: spazi pubblicitari sui quotidiani e sui settimanali, spot televisivi e radiofonici e più di recente, spazi appositamente dedicati alla raccolta fondi all'interno di siti telematici.

Si tratta di uno strumento di fund raising estremamente efficace per quanto riguarda l'aspetto della comunicazione. In effetti, tali iniziative permettono di raggiungere un grande numero di soggetti e quindi, in qualche modo, di rendere nota l'esistenza di una organizzazione che si occupa di determinati problemi e che ha l'intenzione di operare sul mercato del fund raising.¹¹

Questo ultimo aspetto non e' da sottovalutare: molte organizzazioni, infatti, non vengono prese in considerazione da potenziali donatori, in quanto la loro buona causa non e' conosciuta o perché, pur operando bene e su problemi di interesse generale, non sono identificate come attori di politiche di fund raising.

¹¹ F.Ambrogetti, M. Coen Cagli, R. Milano, *Manuale di Fund raising*, Carocci editore, Roma 1998, p.175

Allo stesso tempo si tratta di uno strumento molto rischioso sotto l'aspetto del rapporto tra costi e ricavi. Una campagna pubblicitaria ha infatti costi di produzione e distribuzione molto elevati. Pertanto, se non si possiedono ingenti fondi da investire nelle campagne pubblicitarie, e' opportune verificare preliminarmente la disponibilità di testate giornalistiche o radiotelevisive ad ospitare gratuitamente i propri messaggi.

I fattori di successo di tali campagne sono legati in maniera precipua alla qualità del prodotto che viene "confezionato" (il testo dello spot o dell'annuncio stampa, le immagini e la grafica utilizzate etc.).

Ma oltre a ciò e' comunque importante porre l'attenzione su alcuni aspetti.

In primo luogo, e' necessario esplicitare nel messaggio che si richiedono fondi, senza dare per scontato che la gente ne sia a conoscenza e senza vergognarsi di rendere pubblica tale richiesta. In secondo luogo, si deve curare molto bene la definizione del case statement della organizzazione, cioè dichiarare con grande chiarezza e sincerità il motivo per il quale si richiedono fondi, cercando di essere il meno generici possibile. Inoltre, può risultare decisivo offrire al potenziale lettore o ascoltatore l'opportunità di mettersi in contatto con l'organizzazione in modo semplice da ricordare e facile da attuare (nel caso di spot radiotelevisivi offrire numeri telefonici e di conto corrente da memorizzare e, nel caso di annunci stampa, prevedere la presenza di un coupon che il lettore possa ritagliare e inviare subito alla organizzazione). Infatti, l'impatto di tali annunci non e' duraturo nel tempo come una lettera, che può rimanere a disposizione del destinatario; quindi, bisogna far sì che il passaggio dalla fase della decisione di donare a quella in cui si effettua il versamento avvenga nel minore tempo possibile (in questo

senso, il numero verde o altre linee telefoniche speciali, debitamente segnalati nell'annuncio, possono facilitare la risposta del donatore).

Infine, occorre offrire al donatore la possibilità di fornire le proprie generalità (tramite il coupon o una telefonata) in modo tale da inserire il suo nome negli indirizzari, per "fidelizzarlo".

6.1.4 Le campagne di tesseramento soci

Molte volte, al posto di cercare un semplice donatore bisognerebbe cercare di associare il donatore all'organizzazione. L'essere socio sviluppa un senso di fedeltà/lealtà e appartenenza; quando si diventa donatori poi non necessariamente ci si aspetta che l'anno seguente venga chiesto di rinnovare la donazione mentre un socio sa che il rinnovo dell'iscrizione sarà un impegno annuale. Altro punto a favore: chiedere una donazione quale quota associativa piuttosto che 'una tantum' è più difficile, ma i soci rimangono nell'organizzazione non profit più a lungo e rispondono agli appelli con donazioni più sostanziose.

La campagna di tesseramento oltre a confermare i soci esistenti e a reclutarne di nuovi, è sicuramente un mezzo utilissimo per recuperare risorse finanziarie da destinare al conseguimento degli obiettivi statuari dell'Onp. Per alcune Onp è molto più vantaggioso conferire ai sostenitori lo status di socio piuttosto che considerarli come semplici donatori.

- l'essere socio sviluppa un senso di fedeltà/lealtà;
- l'essere socio sviluppa un intenso impegno;
- l'essere socio sottintende partecipazione;
- l'essere socio dispone psicologicamente le persone a continuare a fornire il loro supporto attraverso il rinnovo annuale della quota di iscrizione;
- le campagne di tesseramento favoriscono donazioni di migliore qualità.

Il Tesseramento: come iniziare

Nonostante i vantaggi che abbiamo appena descritto, le campagne di tesseramento soci potrebbero non funzionare in alcuni casi. L'esperienza insegna che il tesseramento soci trova un ottimo riscontro in:

- organizzazioni che promuovono ideali umanitari, politici, sociali, ecologici, etc.;
- organizzazioni rappresentative di interessi professionali e specifici (ordini professionali, sindacati, pensionati etc.);
- organizzazioni culturali e sportive (circoli culturali, associazioni sportive, etc.).¹²

Le campagne avverranno ogni anno e punteranno alla riconferma dell'adesione da parte dei vecchi soci, nonché al reclutamento di nuovi.

Da un'indagine della Fund Raising School è risultato che le campagne di tesseramento vanno meglio per le organizzazioni che promuovono una causa politica o sociale (difesa ambientale, promozione ideali politici, sostegno a leggi), che rappresentano gli interessi di un gruppo sociale (pensionati, società di mutuo soccorso, sindacati, promozione uguaglianza razziale, identità femminile); che hanno una missione scientifica, culturale o accademica. Per avviare il tesseramento normalmente si comincia decidendo vantaggi specifici per i soci, la cui varietà dipende dal budget dell'organizzazione. Per esempio, il notiziario, il cui abbonamento è generalmente gratuito con l'iscrizione; la tessera di socio con il nome, che lo identifica come membro dell'organizzazione e può dar diritto a vantaggi (sconti per negozi, corsi, viaggi ecc.); possono essere inoltre offerti adesivi, certificati o altri articoli con il logo dell'organizzazione; l'accesso a programmi speciali, eventi o servizi accessibili solo ai soci. Potrebbero essere tante altre le cose da dare in cambio dell'associazione (si veda per

questo 'Fundraising per le organizzazioni non profit', di V. Melandri e A. Masacci, Il sole 24Ore), anche se l'importante è il valore percepito per il socio nella valutazione del vantaggio.

I soci donatori: come incentivarli

Alcune organizzazioni nonprofit ritengono utile creare diverse tipologie di soci (patrocinatori, sostenitori, affiliati, ecc.); più comunemente, le organizzazioni nonprofit creano categorie sulla base della misura della donazione fatta dal socio, cercando ogni anno di 'far crescere' il livello dell'associato.

Definire un elenco di potenziali soci per alcune organizzazioni è facile: un'associazione di ex-studenti per esempio, considererà socio potenziale chiunque abbia frequentato la scuola. Per la maggior parte delle organizzazioni, tuttavia, creare un archivio soci è difficile. Chi dirige l'organizzazione potrebbe intuire il potenziale universo dei soci considerando le seguenti informazioni: quante organizzazioni nonprofit concorrenti esistono? Quanto è vasto il loro portafoglio soci? In che cosa sono differenti? È possibile ricavare una nicchia da un'organizzazione nonprofit più grande offrendo un gruppo più specializzato? In alternativa, può l'organizzazione raccogliere soci da diversi gruppi più piccoli? Quante singole persone condividono un interesse nella mission dell'organizzazione?

I metodi più usati per reclutare soci

Ecco alcuni fra i metodi più usati: La mailing è il metodo di gran lunga più usato. Tuttavia, lanciare una vasta campagna di tesseramento soci tramite la posta può richiedere un grande investimento iniziale i cui risultati in termini economici si vedono solo dopo un anno o più dall'acquisizione dei soci. Per

¹² Costance Clark, *Membership Development*, Wiley, New York, 1993.

questo le campagne per l'acquisizione di soci con il mailing devono essere studiate attentamente e pianificate con cura.

Il telemarketing è un ottimo strumento per attivare i soci, efficace inoltre nel rinnovo delle quote associative.

Le campagne funzionano bene per quei gruppi che hanno una mission abbastanza specifica, come le associazioni di professionisti o i club basati su hobby, ma solo se c'è un all'interno un gruppo motivato di soci che partecipa a tale scopo. Queste campagne tendono a funzionare meglio per gruppi piccoli. Può anche essere indetta una gara per vedere chi porta il maggior numero di soci con un premio al vincitore.

Distribuire volantini, inserti speciali e piccole brochure poste in apposite tasche cartonate presso negozi o altri luoghi pubblici è un metodo economico. Ma mettere lo strumento promozionale nel posto giusto è la chiave del successo; per esempio, una brochure che promuove l'iscrizione ad un'associazione per nuovi poeti potrebbe produrre risultati in una biblioteca, ma non all'ingresso di una palestra.

Relazioni pubbliche e pubblicità gratuita possono sì portare nuovi soci, ma indirettamente. Infatti più si sente parlare di un'organizzazione nonprofit e la sua reputazione è rinomata, più la gente è ben disposta a dare un riscontro positivo agli inviti di questa.

Reclutare nuovi soci è solitamente talmente dispendioso e difficile che spesso le organizzazioni non recuperano il loro investimento iniziale per promuovere la campagna soci fino al momento del rinnovo delle tessera l'anno seguente. In confronto all'acquisizione di soci, il rinnovo soci è molto più facile. Tuttavia, non è saggio considerare scontati i rinnovi; nella maggior parte dei casi essi portano il grosso degli incassi nelle organizzazioni nonprofit.

Rinnovo tessere vecchi soci: e' sicuramente un'azione indispensabile per mantenere il rapporto con i soci, ma anche per recuperare una parte delle

risorse per gestire l'Onp e supportare alcune sue attività. Per semplificare l'adesione annuale dei soci iscritti si possono predisporre degli utili bollettini prestampati; in occasione dell'Assemblea dei soci si dovrebbe prevedere la possibilità di versare la quota annuale. L'operazione del rinnovo avverrà nel migliore dei modi apportando anche nuove adesioni, sempre che i soci siano soddisfatti dell'attività dell'organizzazione e gradiscano i vantaggi e i servizi che sono loro offerti.

La riuscita del rinnovo dipenderà anche da aspetti organizzativi:

- richiesta fatta con una lettera efficace che sia in grado di confermare l'interesse dei soci nei confronti della mission;
- richiesta del contributo d'adesione collegata all'offerta di validi e chiari servizi e iniziative concrete da effettuarsi nel corso dell'anno;
- eventuale intervento di telemarketing per quei soci che al momento della scadenza non hanno ancora fatto il rinnovo.

Reclutamento nuovi soci: potrà essere fatto ricorrendo ad una serie di mezzi: *mailing, telemarketing, passaparola, volantini* con moduli di adesione, *inserti speciali* in periodici, *annunci pubblicitari* sui giornali, *pubbliche relazioni*.

Come potenziare il rinnovo dei soci

Per ottenere il maggior numero di rinnovi, bisogna tenere in considerazione quanto segue.

Leggere i commenti e le lettere che i soci inviano insieme ai loro rinnovi; controllare ed eventualmente intervenire sul modo in cui vengono erogati i servizi ai soci (il servizio è celere, cortese ed efficiente?);

fare un'indagine più o meno formale tra i soci. Può essere condotto uno studio dei soci attuali e/o degli ex-soci, oppure il personale dell'organizzazione non profit può creare una propria indagine da inserire nel notiziario o nel mailing per il rinnovo. Il gruppo dirigente può anche ricevere un buon feedback telefonando a pochi soci occasionalmente per verificare le loro considerazioni sull'organizzazione non profit.

6.2 Il mercato delle imprese

6.2.1 Cercasi Sponsor

E' sempre più percepita da parte delle organizzazioni del Terzo Settore la necessità di diversificare le proprie entrate affiancando alle fonti che potremmo definire tradizionali (le quote associative, le donazioni) quelle che richiedono maggior spirito imprenditoriale.

Le sponsorizzazioni sociali sembrano oggi particolarmente efficaci e utili per il mondo non profit perchè rappresentano il punto d'incontro tra l'esigenza delle imprese di dimostrare ai cittadini la propria responsabilità sociale e la necessità delle non profit di raccogliere fondi e di sviluppare metodi organizzativi e gestionali mutabili dal mondo profit.¹³

Sebbene ottenere una sponsorizzazione, soprattutto da un'impresa di grandi dimensioni, sia cosa tutt'altro che semplice e la strada da seguire possa sembrare complicata e pericolosa, i vantaggi che si possono ottenere da questo tipo di partnership compensano ampiamente le difficoltà e gli investimenti che l'organizzazione non profit deve fare.

Un primo vantaggio e' senz'altro il miglioramento della conoscenza dell'organizzazione da parte dei pubblici di riferimento, fattore determinante soprattutto per quelle di recente costituzione o che soddisfano bisogni ancora

¹³A cura di Giuseppe Ambrosio, Riccardo Bonacina, *Manuale Pratico per la gestione delle Organizzazioni Non profit*, Etas, 2000.

allo stato latente. Collegata a esso vi è la possibilità di migliorare l'informazione sulle attività svolte, e quindi, terzo vantaggio, di aumentare il numero di aderenti e, conseguentemente, di volontari. Quest'ultimo fattore è particolarmente importante per le non profit che utilizzano consistenti quantità di risorse umane (mondo dell'assistenza, della tutela dell'ambiente) e per le quali il capitale umano è elemento fondamentale dell'attività. Altro vantaggio importante delle sponsorizzazioni sociali è che attraverso di esse migliora la capacità di "fidelizzare" gli aderenti e i volontari.

Uno sponsor è un soggetto esterno che viene coinvolto dall'organizzazione in un rapporto privilegiato di collaborazione dal quale entrambi ottengono un vantaggio: il vantaggio per l'organizzazione di volontariato è, in primo luogo, ma non solo, la raccolta di finanziamenti; per lo sponsor può essere un guadagno di immagine accompagnato anche, grazie alle normative vigenti sulle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus), da un relativo vantaggio fiscale.

Gli strumenti della sponsorship

Dietro il termine ' sponsorizzazione sociale ' si nascondono diverse modalità di relazione con le imprese che si differenziano per caratteristiche operative, modalità di contribuzione e finalità. Tra le più importanti possiamo annoverare:

- Sponsorizzazioni istituzionali e di eventi: l'azienda è chiamata a sostenere, con un contributo fisso, i progetti e le attività istituzionali dell'organizzazione non profit o uno specifico evento (manifestazioni di piazza, convegni).
- Cause Related Marketing: questa modalità prevede la promozione di un prodotto collegato a una buona causa. Il prodotto diventa il mezzo per trasmettere il messaggio sociale e il contributo economico è collegato in tutto, o in parte, ai risultati di vendita conseguiti.

- Support Salary Programme: l'azienda diventa strumento per la promozione della causa presso i suoi dipendenti, che sono chiamati a contribuire destinando una piccola parte del loro stipendio al finanziamento del progetto proposto. L'impresa sostiene l'iniziativa con un versamento iniziale oppure incrementando i fondi raccolti presso i dipendenti.
- Merchandising: in questa tipologia rientrano le attività di vendita di prodotti quali biglietti augurali, calendari e altri oggetti promozionali.

L'approccio al marketing

Abbiamo detto che per le aziende le sponsorizzazioni sociali costituiscono un'attività di marketing, quindi le Onp si devono preoccupare di fornire loro tutte le informazioni utili a definire quale sarà il target raggiunto e il conseguente ritorno di immagine. Per questa ragione è indispensabile raccogliere preventivamente le informazioni relative alla notorietà e all'immagine del marchio della vostra associazione, oltre a fornire un sintetico profilo socio demografico degli attuali e potenziali sostenitori.

A questo punto è necessario organizzare un processo per l'approccio sistematico dei potenziali sponsor articolato nelle seguenti fasi:

- Ricerca nominativi: creazione di una lista di aziende, comprendente i nomi dei vari responsabili, i loro riferimenti e le informazioni utili a una loro classificazione : tipo di azienda, settore di attività, precedenti attività di sponsorizzazione, ecc.
- Organizzazione delle informazioni: i dati raccolti devono essere raccolti in un data base che vi consenta, in ogni momento, di estrapolare i nominativi ritenuti più interessanti utilizzando un apposito sistema di codifica.
- Attività di relazione: non chiedete subito denaro, ma sviluppate una relazione attraverso:
 - L'invio di newsletter
 - L'invio di annual report

- L'invito a manifestazioni
- La partecipazione a manifestazioni aziendali
- La partecipazione a eventi mondani.

Il prezzo della sponsorizzazione deve tenere conto degli obiettivi di raccolta fondi che la vostra organizzazione si è posta e delle opportunità di comunicazione a disposizione delle aziende: pubblicità, inviti, locandine, sito internet, conferenza stampa, ecc. Può essere utile suddividere il valore della sponsorizzazione in pacchetti di livello diverso per agevolare il processo di acquisto da parte delle aziende.

Che cosa si può chiedere di finanziare allo sponsor?

La sponsorizzazione può riguardare specifiche attività o azioni (ad esempio: finanzia la realizzazione di un giornale, finanzia l'acquisto di un automezzo, sponsorizza con un apposito finanziamento la ristrutturazione di un immobile di proprietà dell'organizzazione) o può riguardare, più in generale, l'immagine complessiva dell'organizzazione (i camici dei volontari, la carta da lettere dell'Associazione).

La sponsorizzazione può anche essere in "natura": computer che vengono dismessi, o nuovi, di proprietà di una ditta costruttrice.

Perchè non pensare di chiedere a qualche azienda insediata nella zona in cui operate di contribuire alla buona riuscita di una manifestazione? Potrebbe essere il caso di un'azienda che si occupa di catering o di addobbi floreali. Perchè non proporre quindi ad aziende di questo tipo, ad esempio, di utilizzare la manifestazione per diffondere la conoscenza del loro nome? Oppure perchè non ricercare prodotti tra le aziende locali per organizzare una fiera benefica o un'asta?

In questo caso, saranno le locandine o i biglietti d'invito alla manifestazione a diventare il veicolo tramite cui segnalare la sponsorizzazione fatta dalle aziende interessate.

Concretamente la proposta di sponsorizzazione per i sopra citati avvenimenti potrà comportare una serie di positivi riscontri per lo sponsor:

- utilizzo in tutte le comunicazioni della dicitura "sponsor ufficiale" o semplicemente "sponsor" all'interno delle comunicazioni sociali e pubblicitarie;
- la presenza del marchio aziendale su tutti gli stampati prodotti (manifesti, locandine, folder, cataloghi, biglietti, carta intestata);
- la presenza del marchio aziendale sulla pubblicità tabellare, radiofonica e televisiva, frutto di una pianificazione dei media;
- l'inserimento del marchio aziendale su pannelli e striscioni;
- una pagina pubblicitaria e/o redazionale sul catalogo/depliant ufficiale dell'evento sponsorizzato;
- il diritto di inserire materiale aziendale all'interno della cartella stampa predisposta in occasione dell'evento sponsorizzato;
- il ringraziamento ufficiale durante la conferenza stampa;
- Il posizionamento di striscioni e/o cartelloni presso la sede dell'evento sponsorizzato;
- Il ringraziamento pubblico durante la manifestazione;
- La citazione in tutti i comunicati stampa;
- La possibilità di distribuire materiale pubblicitario durante l'evento sponsorizzato;
- La possibilità di esser presenti fisicamente all'evento sponsorizzato (attraverso stand, spazio personalizzato etc.);

- La presenza del marchio aziendale nei beni strumentali sponsorizzati e/o donati (ambulanze, automobili, attrezzature scientifiche)
- Targhe di ringraziamento;
- La possibilità di veicolare il marchio aziendale in tutte le attività realizzate dall'organizzazione non profit sponsorizzate, per un determinato periodo di tempo.

Per sviluppare una qualsiasi attività di sponsorizzazione è necessario entrare in contatto, ossia comunicare, con i destinatari selezionati (potenziali sponsor).

Oltre ad una serie di mezzi di comunicazione (house-organ, bollettini, newsletter, sito internet) già a disposizione e' opportuno predisporre un messaggio comunicazionale ad hoc, da inviare attraverso una operazione di direct mailing alle aziende selezionate, in cui si richiede se vi e' l'interesse eventuale dell'azienda.

A questo invio deve poi far seguito un'attività di re-call telefonico volto a definire più puntualmente l'oggetto e le caratteristiche del progetto presentato nella lettera e, qualora ci fosse interesse da parte dell'interlocutore, a stabilire tempi e modalità per la presentazione vis a vis del progetto, inviando un documento sintetico del piano elaborato.

La fase successiva e' rappresentata dalla visita personale, la quale deve essere affrontata con un'adeguata preparazione dei materiali di comunicazione a sostegno del progetto di raccolta fondi che si va a presentare, attraverso l'allestimento di una proposta di sponsorizzazione.

Considerato che quotidianamente le aziende sono soggette a numerose richieste di sponsorizzazioni, le imprese hanno la facoltà di scegliere quelle più attraenti per i loro bisogni commerciali e di immagine. Definire il concetto di "capacità di attrarre", vista la soggettività dei bisogni, comporta il rischio di

sottovalutare alcuni aspetti. E' possibile però indicare i principali fattori richiesti dallo sponsor:

- un partner con una giusta immagine, riconoscibile e apprezzato dai consumatori che si vuole sensibilizzare;
- un rapporto di partnership che deve andare oltre la semplice "ricerca fondi";
- un progetto nuovo o esclusivo, che affronti bisogni ancora insoddisfatti;
- la visibilità del progetto e del brand dello sponsor.

6.2.2 IL MARKETING LEGATO A UNA CAUSA SOCIALE (Il cause related Marketing)

Nella società contemporanea gli individui sono sempre più attenti al valore economico delle loro scelte d'acquisto e di vita, ma manifestano un crescente interesse anche per gli aspetti culturali, sociali ed ecologici a esse legati. L'aumentata partecipazione alle attività di volontariato e la maggiore attenzione all'origine dei prodotti consumati, dipendono da questa nuova sensibilità dimostrata dai cittadini-acquirenti.

Di fronte a questa situazione, le imprese cercano di ottenere la fiducia dei propri clienti e di soddisfare le aspettative, sia per quanto concerne i modi di produzione e i materiali utilizzati, sia verso le percezioni circa le motivazioni che guidano le decisioni e i comportamenti aziendali. Poiché per antonomasia le organizzazioni non profit sono attente ai bisogni della società, dell'ambiente e delle persone, esse godono della fiducia e della stima del pubblico, e quindi e' nata l'idea di legare il nome di un ente del Terzo settore a quello di un'azienda profit. Questa idea viene comunemente realizzata attraverso lo strumento del Cause Related Marketing (CRM o marketing legato a una causa sociale) grazie all'utilizzo congiunto di tecniche di marketing e di comunicazione. Il CRM è un'attività commerciale in cui imprese e

organizzazioni non profit attuano una profonda collaborazione, duratura nel tempo, al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente benefici. E' in altre parole, un ulteriore modo per affrontare i problemi sociali più attuali, per soddisfare i bisogni emergenti degli individui, fornendo nuove risorse e finanziamenti, riuscendo a perseguire, allo stesso tempo, gli obiettivi di marketing delle imprese coinvolte.

Chi non ricorda la pubblicità della Golia Bianca che sostiene la salvaguardia dell'orso polare? Questo e' un esempio nostrano di CRM ormai entrato nell'immaginario collettivo e fa collegare automaticamente il WWF alla Golia.

Esistono tre forme principali di CRM:

- **CRM di Transizione**, in cui un'azienda profit contribuisce alla normale attività o alla realizzazione di un particolare progetto di un ente non profit, fornendo risorse finanziarie o materiali, proporzionalmente al fatturato derivante dalla collaborazione attuata. Il primo successo ottenuto da questo tipo di intesa risale al 1983, quando l' American Express Company sostenne la fondazione che si dedicava al restauro della Statua della libertà, garantendo a tale causa un *cent* per ogni transazione e un dollaro per ogni nuova carta di credito emessa nel periodo; tutto ciò premesse di raccogliere 1,7 milioni di dollari e di incrementare del 28% l'utilizzo della carta.
- **CRM di Promozione** della causa, che si realizza utilizzando un prodotto al fine di trasmettere un messaggio o di far conoscere una causa sostenuta dall'ente non profit (esempi di questo tipo sono gli opuscoli di qualche organizzazione allegati a riviste o quotidiani).
- **CRM di licensing**, che si ha quando un ente non profit concede l'utilizzo del proprio nome e marchio dietro contributo economico proporzionale al ritorno ottenuto dall'azienda profit.

Ovviamente, una tale forma di rapporto implica una notevole fiducia nei confronti dell'impresa partner poiché se il pubblico dovesse cogliere un'evidente discrepanza nelle finalità dei promotori, questa campagna potrebbe danneggiare la reputazione dei soggetti coinvolti e pregiudicare il futuro dell'ente non profit. Per questi motivi, punti cardine del CRM sono la trasparenza dei partner nell'organizzazione della campagna, la sincerità d'intenti e la coerenza tra obiettivi degli enti e le aspettative dei loro pubblici, perchè i consumatori non appoggiano le imprese sospettate di sfruttare opportunisticamente una causa sociale che, per dare ritorno positivo ai promotori, dev' essere: non controversa; rivolta agli appartenenti di ogni razza, religione, partito; tangibile, concreta, fattibile; emozionante e coinvolgente.

Legato a questo c'è l'aspetto dell'estensione territoriale della causa, perchè se riguarda bisogni locali l'ente non profit deciso a promuoverla può rivolgersi a una impresa conosciuta della zona, ma se riguarda interessi sovranazionali anche l'impresa coinvolta dovrà avere notorietà e respiro internazionali. Per un'azienda profit può essere utile intraprendere una campagna di CRM quando riscontra la necessità di differenziarsi dalle concorrenti creando una relazione più profonda con la clientela. E il sostegno di un ente non profit diventa garanzia della qualità del prodotto.

Un esempio: TESCO: 'Computer per le scuole'

Questo caso è particolarmente significativo, perché presenta una campagna di 'cause related marketing' realizzata direttamente da un'azienda, senza la mediazione di un'organizzazione non profit. Questo fatto, da un lato conferma l'interesse del mondo delle imprese nei confronti di campagne di marketing sociale, dall'altro sottende una minaccia per le Onp: le aziende, in assenza di proposte valide provenienti dalle associazioni di volontariato, sono disposte a realizzare autonomamente iniziative di sponsorizzazione sociale, quando ne

intuiscono i vantaggi in termini di posizionamento di marca. Sin dall'anno della sua concezione, il 1992, la campagna 'Computer per le scuole' si è dimostrata un efficace strumento di marketing. Tesco era la seconda azienda della grande distribuzione del mercato britannico e oggi, grazie anche al ritorno generato dalla campagna, è leader di mercato. Il meccanismo della campagna di 'cause related marketing' è molto semplice. Tesco consegna ai suoi clienti un buono per ogni acquisto superiore alle 10 Sterline, i compratori donano i loro buoni a una scuola a loro scelta, che li utilizza per acquistare equipaggiamento informatico. Questo meccanismo ha generato un fenomeno spontaneo di aggregazione tra genitori, insegnanti e direttori didattici, che si sono coalizzati per incrementare il numero di buoni utilizzabili per gli acquisti. In questi 8 anni sono stati consegnati alle scuole inglesi oltre 34.000 computer per un valore complessivo di circa 150 miliardi di lire. Nel 2000 è stata lanciata una variante della campagna denominata 'Tesco ScholNet 2000', dedicato alla diffusione di internet nelle scuole. Oltre al positivo ritorno di immagine l'azienda ha goduto di altri interessanti vantaggi: nel '98 Tesco ha iniziato a vendere computer nei suoi negozi e ha inoltre annunciato di voler diventare un Internet Provider. Per la prima volta una campagna di 'cause related marketing', oltre a rinnovare il posizionamento di marca ha influenzato anche la gamma di prodotti messi in vendita dall'azienda.

6.3 La fidelizzazione

Un passaggio essenziale del ciclo di raccolta fondi riguarda le azioni e le procedure che rientrano nella fase della cosiddetta fidelizzazione. Per fidelizzazione, termine mutato dal linguaggio del marketing, si intende una strategia volta a mantenere e incrementare il numero di donatori e la entità delle donazioni, ma anche a rafforzare i legami con i soggetti che, a diverso titolo, hanno sostenuto una organizzazione. Per fare ciò si devono utilizzare

strumenti per la gestione efficace dei rapporti con tali soggetti, per l'informazione ad essi dedicata, per il loro coinvolgimento all'interno dell'organizzazione. Non di rado capita che una organizzazione concentri la propria attenzione solo sul momento della raccolta, puntando sulla promozione e sulla sollecitazione dei finanziamenti. Uguale considerazione va invece dedicata anche alla gestione dei rapporti con chi ha sostenuto l'organizzazione, altrimenti si rischia di avere donatori occasionali e salutari proprio perchè non si è stati in grado di stringere un legame duraturo connessi. In questo senso, gli sforzi sostenuti per raccogliere fondi restano privi di ogni valore aggiunto e possono produrre risultati positivi solo nel breve periodo. Tale impegno, invece, va inteso come un vero e proprio investimento, che deve essere curato e controllato nel tempo affinché si raggiunga il maggiore valore aggiunto possibile.

In questo senso, la fidelizzazione rappresenta la strategia fondamentale per assicurare nel tempo, a una organizzazione, un certo flusso stabile di finanziamenti.

Tre sono i passaggi tramite i quali si realizza il processo di fidelizzazione:

- **Comunicazione** E' indispensabile comunicare i risultati che si sono raggiunti con le donazioni che "quel donatore" ha inviato. E' funzionale alla campagna di fidelizzazione selezionare i mezzi di comunicazione coerenti con i segmenti di donatori (posta, telefono, quotidiani, televisione o comunicazione integrata tramite più mezzi) nonché valutare i metodi più coerenti (scritto, verbale, tramite immagini e così via).
- **Coinvolgimento** inteso come mantenimento di attenzione operativa del sostenitore rispetto alle attività svolte dalla non profit. E' come se il donatore partecipasse "con le proprie mani" al raggiungimento degli obiettivi per i quali ha fatto una donazione: non solo l'informazione su come "procedono i lavori" rispetto alla meta, ma l'ascolto del suo

parere sull' andamento del progetto che ha finanziato. In alcuni casi si può invitare anche a verificare di persona il donatore come si sta evolvendo il progetto.

- **Ringraziamento** che va oltre il necessario aspetto formale; infatti si deve aggiungere la comunicazione dei risultati raggiunti con la donazione in una logica di integrazione fra mezzi/tipologie di comunicazione e frequenza di comunicazione. Alcuni suggerimenti :
le lettere di ringraziamento dovrebbero essere inviate entro 48 ore dal ricevimento della donazione;
 - e' utile inviare una relazione bimestrale sullo stato delle attività inerenti il progetto finanziato dal donatore;
 - ipotizzare un bollettino che con cadenza tri/quadrimestrale informi il donatore della vita dell'organizzazione non profit;
 - creare una o due eventi di risonanza pubblica a cui invitare il donatore;
 - inviare un fascicolo di presentazione approfondita dell'organizzazione non profit entro 30 giorni dalla donazione;
 - fare un appello extra per integrare la donazione una volta all'anno (una campagna speciale);
 - la relazione di fine anno con i risultati complessivi raggiunti e' doverosa per il sostenitore.

6.4 Il mercato delle fondazioni e della finanza Etica

E' il mercato costituito dalle fondazioni bancarie e dalla finanza etica in generale. Essendo per legge le fondazioni degli enti senza fini di lucro i loro scopi e la loro organizzazione sono funzionali unicamente agli interessi della collettività. Molte fondazioni bancarie (per esempio la Fondazione Cariplo) sono divenute, quindi, fondazioni che erogano fondi su progetti specifici

(fondazioni grant making) per sostenere i più svariati settori (ambiente, sanità, assistenza, ricerca..) su iniziativa di terzi. Con il termine Finanza Etica ci si riferisce agli istituti finanziari sorti per il finanziamento del terzo settore (Banca Etica), o che devolvono i loro profitti o una parte dei loro profitti a enti no profit. Esistono, inoltre, alcune banche e/o fondi comuni di investimento che offrono ai loro clienti di devolvere una parte dei profitti conseguiti, o una parte delle commissioni di gestione, a onp selezionate e convenzionate.

6.5 Il mercato degli Enti Pubblici

Gli enti pubblici costituiscono un'importante fonte di finanziamento per la raccolta fondi delle onp. Essi si articolano a vari livelli territoriali e prevedono le linee di finanziamento più variegata, a seconda dell'ambito di competenza. Per attingere a queste risorse è necessario informarsi sui bandi e sulle linee deliberate dalle istituzioni stesse. In genere ci si riferisce a istituzioni locali, regionali, nazionali e internazionali.

6.6 Etica e Fund raising

Il tema dell'etica è strettamente legato alla ricerca di finanziamenti. Le brevi note qui contenute sono una semplice indicazione e richiamo ad ognuno, consapevoli che è la responsabilità di ciascuno che rende più o meno giustificabile orientarsi verso una direzione piuttosto che un'altra.

E' certamente utile tenere insieme gli interrogativi su "come ottenere finanziamenti" con quelli su "a chi mi posso rivolgere senza mandare in crisi i miei valori di riferimento".

In molti stati molte organizzazioni no profit hanno adottato codici di autoregolamentazione che prevedono il rispetto di alcuni principi e che impongono a chi aderisce il rispetto di alcune procedure precise. In Italia ad esempio, prendendo esempio dalle esperienze francese e inglese, e' nata la Carta della Donazione, promossa da Sodalitas, a cui hanno già aderito numerose fra le onp italiane. La trasparenza di gestione e' in assoluto la garanzia più importante che una onp deve dare ai suoi donatori. Nel no profit tutto si basa sulla fiducia e a maggior ragione non ci deve essere uno scollamento tra identità dell'associazione (contenuto, progetti) e immagine (comunicazione e raccolta fondi). Uno strumento fondamentale per le onp a questo proposito e' il Bilancio. Le onp attraverso questo strumento di comunicazione rendono conto dell'attività globale di un anno della gestione dettagliata dei fondi raccolti.

Riteniamo utile presentare alcuni schemi di lavoro che possono essere di aiuto quando ci si accinge per la prima volta ad utilizzare uno strumento di fund raising.

Sono schemi che non vogliono essere un qualcosa da seguire tassativamente, ma un possibile strumento di lavoro per chi non ha molta esperienza nell'utilizzo di questi mezzi.

7 SCHEMI DI LAVORO

7.1 Traccia per la stesura di una lettera

Prima parte. E' la più importante. Deve agganciare l'attenzione del lettore e spingerlo a continuare nella lettura. Non può essere molto lunga pena lo scadimento dell'attenzione del lettore:

- chi scrive
- perchè scrive (cercare sempre di identificare chiaramente l'obiettivo della richiesta e di non essere generici)

Seconda parte. Deve brevemente spiegare di quale associazione si tratta e quali sono le sue finalità:

- storia dell'associazione
- perchè è importante affrontare i problemi che sono all'origine della sua esistenza
- cosa distingue l'associazione da altre similari
- quali personalità o aziende note sono impegnate nell'associazione con contributi o con interventi diretti.

Terza parte. E' importantissima. E' l'invito ad agire:

- perchè si deve contribuire
- come si può contribuire

- indirizzi utili a cui rivolgersi per maggiori informazioni o per fare i versamenti.

Quarta parte. Conclusione:

- ringraziamento per l'attenzione dedicata al messaggio
- invito a contatto diretto (se possibile) per eventuali maggiori informazioni
- ultimo appello a contribuire
- firma (chiara e autografa)

7.1.1 Esempio lettera per sollecitare un incontro con il dirigente dell'azienda¹⁴

Città,gg/mm/aa

Dott. Alberto Rossi

Direttore Generale

Nome Azienda

Via XXX, 2 – Città

Egregio Signor Rossi,

1 parte oltre l'80% dei consumatori italiani vede con favore un sempre maggiore coinvolgimento aziendale nel sociale*. L'impresa non viene più vista come qualcosa di avulso dalla società in cui opera, ma come uno dei nuovi protagonisti del sociale.

¹⁴ Gli esempi riportati a seguito sono tratti da "Caro Amico ti scrivo - Consigli sparsi per chiedere denaro" di Roberto Berta pubblicato su www.sodalitas.it, la riproduzione dei seguenti dati e' stata possibile grazie al consenso di Sodalitas.

Si apre così un nuovo filone di intervento per la comunicazione e il marketing aziendale. Un filone che richiede però un'attiva partecipazione delle strutture che operano nel sociale.

2 parte Nome associazione si occupa da 20 anni di protezione ambientale con notevoli risultati testimoniati dalla creazione di 20 oasi naturalistiche, di programmi di riqualificazione ambientale che hanno visto la partecipazione di decine di migliaia di simpatizzanti, di adesioni sempre più massicce ai programmi e agli obiettivi dell'associazione (oltre 40.000 nuovi soci negli ultimi 5 anni).

3 parte l'attività svolta la rende pertanto particolarmente indicata per aziende interessate ad azioni di marketing sociale in cui gli obiettivi di riqualificazione ambientale si sposino con validi obiettivi di marketing.

4 parte sarei lieta di poterla incontrare per presentarle i nostri nuovi progetti e per valutare quali possibili forme di marketing sociale potrebbero essere prese in esame dalla sua azienda in vista di un suo impegno nel sociale.

Ringraziandola per il tempo dedicato, le porgo i miei migliori saluti.

Giovanni Bianchi

Responsabile raccolta fondi

- ricerca condotta nel 1999 da Ipsos-Explorer - *All. Opuscolo su Associazione*

7.1.2 Esempio di lettera per sollecitare un rilevante contributo a un singolo progetto

Scaletta:

- prima parte: viene presentato un problema
- seconda parte: si presenta l'associazione
- terza parte: si indica la soluzione proposta al problema
- quarta parte: si richiede un colloquio per illustrare meglio il progetto e presentare l'associazione, si ringraziare per l'attenzione dedicata

Scopo della lettera: mira ad avere un incontro con il dirigente. E' infatti pressoché impossibile, salvo che si sia estremamente noti, ottenere un rilevante impegno finanziario solo sulla base di una lettera. Ben difficilmente una lettera inviata a un alto dirigente avrà subito una risposta positiva. Occorre pertanto prevedere fin dall'inizio una telefonata per verificare se la lettera è arrivata e cercare di sollecitare un incontro. Se non si è in grado di effettuare questa azione nel modo migliore per mancanza di tempo, per timidezza, o per cattiva organizzazione, allora è meglio non spedire neanche la lettera.

Città, gg/mm/aa

Dr. Giovanni Rossi

Direttore Generale
Azienda XXX

Via Bianca, 3 Città

Egregio Dottor Rossi,

1 parte

Oggi in Italia 30.000 persone soffrono della sindrome di Una malattia altamente invalidante per la quale non esistono terapie risolutive. Si può solo cercare di far vivere meglio i pazienti non negando loro anche quei piccoli piaceri, per noi scontati, come il muoversi liberamente e il partecipare alla vita di tutti i giorni. Sono però interventi non pienamente coperti dall'assistenza pubblica.

2 Parte

Ecco la ragione dell'esistenza della nostra Associazione intervenire dove il pubblico non può e coprire anche tutti quegli aspetti relativi alla vita di tutti i giorni che si ripercuotono sulla famiglia del malato. Tutte attività che malgrado l'apporto dei volontari hanno un costo destinato a crescere nel tempo.

L'assistenza in questo caso non può infatti essere vista come una somma di prestazioni standard, ma deve essere personalizzata sulle esigenze del singolo paziente. Solo così si può raggiungere l'obiettivo per cui esistiamo: migliorare la qualità di vita dei nostri assistiti e di chi li circonda.

3 parte

Per fare questo la **Nome Associazione** che da 20 anni si sta occupando di questa malattia, sta approntando nuove strutture, che le permetteranno di meglio operare in Lombardia, e formando nuovi operatori volontari. E' un impegno molto gravoso che richiede il sostegno di possibili grandi donatori come la sua azienda. E' un impegno che però non possiamo tradire.

Le nuove strutture, ospitate presso il Padiglione Lunghe Degenze del Civico Ospedale, consentiranno una più completa attività di Day Hospital, in particolare per quanto riguarda l'assistenza psicologica ai nostri assistiti e alle loro famiglie. Un tipo di assistenza molto necessaria se si vuole cercare di assicurare a questi pazienti quel tipo di supporto che gli consenta di vivere meglio una realtà molto pesante da gestire anche in quelle attività, quali lo sfogliare una rivista o stare semplicemente in compagnia, che noi consideriamo totalmente scontate da non valutare più appieno la loro importanza.

4 parte

Non pretendo, in queste poche righe, di essere stato in grado di farle comprendere appieno cosa voglia dire trovarsi in una situazione simile a quella dei nostri assistiti. Mi consenta però di incontrarla. Basteranno pochi minuti per permetterle di valutare quanto il progetto che stiamo portando avanti sia importante anche per una attiva presenza nel sociale della sua azienda.

Ringraziandola per l'attenzione dedicata, e in attesa di uno cortese cenno di riscontro, le porgo i miei migliori saluti.

Giovanni Noto

Presidente Associazione XXX

Nota per la segretaria

Gentile Signora (o Signorina),

un gesto per sentirsi più buona. In allegato troverà una lettera indirizzata al suo superiore. E' un invito a contribuire a livello aziendale a una buona causa. Una causa che coinvolge migliaia di persone che per una malattia altamente invalidante vengono private del bene più prezioso: la possibilità di vivere, pur malati, una vita quasi normale. Una vita fatta di tante piccole gioie come passeggiare, incontrarsi con amici, andare al cinema o in pizzeria. Sottoponga al dottor Rossi il messaggio indirizzatogli. Tante persone gliene saranno grate.

Giovanni Noto

Presidente Associazione XXX

7.2 Esempio di lettera di ringraziamento

Scritta e spedita la lettera se la risposta e' positiva molti pensano che il compito sia finito. L'azione si è conclusa positivamente. Avanti con la prossima azione. Questo però non e' completamente vero. Anche nella vita di tutti i giorni quando una persona fa un favore a un'altra quest' ultima si sente in obbligo di ringraziare per il favore ricevuto.

Questo è ancora più vero nel campo della raccolta fondi. Nulla indispette maggiormente un donatore del non ricevere due righe di ringraziamento per la buona azione fatta e di non venire informato sull'utilizzo dei suoi soldi.

Sono due semplici azioni, che permettono però di trasformare una donazione casuale in un possibile flusso continuo di denaro. Chi ha donato è più sensibile a nuove richieste di chi non ha ancora donato. Perché allora sprecare questa opportunità?

Semplici forme di risposta possono essere le seguenti.

Egregio Signore,

la ringrazio profondamente per il contributo ricevuto (per conto della sua società).

Quale modesto segno di riconoscenza, le invio la tessera di Socio Onorario per il 2000.

E' un modo semplice per sentirla più vicino alle esigenze dei nostri assistiti.

Ringraziandola ancora, le porgo i miei migliori saluti.

Alberto Rossi

Presidente Nome Associazione

Egregio Signore,

la ringrazio profondamente a nome dei nostri assistiti per il contributo dato (che la sua azienda ci ha dato). Ci ha permesso di completare un progetto che ci stava particolarmente a cuore. Oggi, grazie al suo contributo siamo in grado di assistere 20 nuovi degenti.

Ringraziandola ancora, le porgo i miei migliori saluti.

Alberto Rossi

Presidente Nome Associazione

7.3 Traccia per un'azione di telemarketing

Valgono molti dei consigli già dati per la realizzazione di un direct mail.

Parte prima: deve agganciare l'interlocutore, chi telefona, perchè telefona;

Seconda parte: maggiori informazioni sull'associazione, risultati conseguiti, obiettivi da raggiungere.

Terza parte: invito ad agire, come farlo.

Quarta parte: ringraziamento per il tempo delicato; ultimo, se il caso, invito a contribuire.

Va da sé che è particolarmente importante in questo tipo di azione la corretta scelta del destinatario, del messaggio, la sua giusta tempificazione (non chiamare mai quando la gente si affretta per andare in ufficio) essere, infine, pronti a rispondere in modo adeguato a eventuali domande di chiarimento e alle possibili obiezioni.

7.4 Un caso concreto

Ho scelto di portare ad esempio l'esperienza delle bomboniere solidali perchè ritengo sia un buon esempio di azione di fund raising riuscita.¹⁵ Una precisazione, prima di tutto: l'esperienza citata e' parte integrante del patrimonio di competenze di un'associazione specifica, e come tale va presa. Il Fund Raiser deontologicamente corretto e professionalmente preparato sa perfettamente che anche se gli strumenti sono quasi sempre gli stessi, il loro utilizzo va calibrato alle esigenze di ogni associazione. Non basta perciò guardarsi intorno e copiare in maniera pedissequa. Nel 1999, anno in cui l'ONG in questione decise di lanciare le bomboniere solidali, alcune grandi associazioni le promuovevano già presso i propri donatori. Da tempo si registrava una tendenza diffusa anche fra i donatori della nostra Ong a offrire spontaneamente il budget delle bomboniere classiche come donazione per i

progetti di solidarietà internazionale. Il terreno era fertile, i segnali di una conoscenza più attenta agli sprechi e al consumismo più inutile c'erano. Si decise così di produrre le nostre "bomboniere solidali". Trattandole come un vero e proprio prodotto, venne studiato perciò un piano di comunicazione per lanciarle. Per prima cosa, posto che l'obiettivo primario era quello di raccogliere fondi, era necessario studiare in maniera più approfondita il mercato e la concorrenza e si scoprì una cosa interessante: le associazioni che già le avevano le promuovevano solo verso i propri donatori, pubblicizzandole unicamente nel materiale di fidelizzazione (house organ, sito). Esse non ritenevano, quindi, di investire energie nel comunicare il prodotto verso l'esterno, verso i prospects (potenziali donatori). Parliamo di associazioni per la maggior parte molto note e, in alcuni casi, con prodotti distintivi (come i biglietti augurali natalizi) che già garantivano loro una buona fetta di mercato delle donazioni. Dalle motivazioni che spingevano i nostri donatori a scegliere la via della solidarietà in occasioni così importanti come le loro nozze o altro (la richiesta si estese velocemente anche a nozze d'oro, battesimi, comunioni, cresime, lauree..), traemmo importanti conclusioni:

- Le persone più sensibili, quindi potenziali donatori, apprezzavano moltissimo l'idea di non utilizzare il proprio danaro (e parliamo di importi mediamente consistenti) per l'acquisto di preziose ma spesso inutili bomboniere. L'iniziativa, insomma, piaceva molto anche a chi ancora non conosceva la nostra Ong.
- Chi sceglieva le bomboniere solidali della nostra Ong le distribuiva al matrimonio ai propri invitati, che, mediamente, erano almeno un centinaio di persone; questo importante e gioioso momento diventava una grande occasione per la nostra Ong, ancora poco conosciuta, di farsi conoscere in maniera positiva da nuove persone e di suggerire

¹⁵ Case History tratta da "Come non restare al verde", Centro Servizi per il volontariato della provincia di Bergamo, Dicembre 2001.

loro l'iniziativa già scelta dai loro più cari amici o dai loro parenti. Il passaparola è lo strumento in assoluto più efficace in comunicazione, sia quando il contenuto della comunicazione è positivo sia, a maggior ragione, quando è negativo. È uno strumento che richiede in genere un basso costo di attivazione (rispetto ad altri strumenti di comunicazione) e conferisce in ogni caso un grande peso al messaggio e al suo contenuto, perché trasmesso da una persona che si conosce e che in genere si stima.

- La nostra Ong aveva colto un'altra occasione conveniente (rapporto costi-benefici) per ottenere visibilità, per far conoscere le proprie attività a nuovi potenziali sostenitori e per raccogliere fondi per i suoi progetti. Aveva inoltre delineato una nicchia nel mercato delle donazioni per lo più ancora scoperta, dove posizionare il proprio prodotto in maniera distintiva, soprattutto verso il grande pubblico. Ecco perché decidemmo di attivare anche altre leve per comunicare l'iniziativa al di fuori dei nostri donatori: ufficio stampa (su testate di interesse femminile o dedicate al matrimonio, ma non solo), advertising (spazi gratuiti su stampa e internet), fiere di settore (dove promuovere l'iniziativa), mailing (verso prospects di liste mirate), comunicazione interna all'Ong (verso i suoi stakeholders).

L'iniziativa delle bomboniere solidali, a mio parere, dimostra in particolare:

- Che la comunicazione sociale e il fund raising non sono opinioni ma strumenti reali;
- Essendo "solo" strumenti, non basta usarli copiando da esperienze simili ma bisogna ricondurli alla situazione specifica di ogni associazione (vision, mission, obiettivo, strategia, azione, misurazione dei risultati);

- Che l'ottica dell'investimento (il ragionare a medio-lungo termine) paga (stanno infatti aumentando sempre più le adozioni all'iniziativa lanciata da quella Ong);
- Che la convinzione diffusa che la comunicazione sia solo un orpello, e quindi solo un costo, e' un errore clamoroso, e non solo per il no profit.

FONTI E APPROFONDIMENTI CONSIGLIATI

Ambrogetti, F., Coen Cagli, M., E Milano R., *Manuale di fundraising*, Carocci Editore Roma, 1998

Ambrosio G., *Corso di Fundraising*, in "Vita non Profit Magazine", 2-5, 2001.

Devigli D., *Il Fundraising per le organizzazioni non profit*, in Atti del convegno "Il finanziamento del Terzo Settore Strumenti e Partnership", Milano 2000.

Manfredi F., *La raccolta fondi nelle aziende non profit*, in Atti del convegno "I costi, i ricavi dell'innovazione nel fund raising", Cergas Universita' Bocconi, Milano 2002.

AA.VV., *I contatti con i media e la raccolta fondi*, Quaderni di "Societa' solidale", Cuneo 2004.

CSV Bottega del Volontariato, *Come non restare al verde*, dicembre 2001, Bergamo.

Lodolo D'Oria V., *Pubblicita', Sponsorizzazioni e Cause Related Marketing*, settembre 2003.

Melandri V. e Masacci A., *Fund raising per le organizaizoni non profit*, Il sole 24 ore, Milano 2000.

H.Rosso, E. Tempel, V. Melandri, "Il libro del fund raising", Etas Rizzoli, 2004, Milano.

Sodalitas, *Cause Related Marketing: solidarieta' e affari 'buoni'*, atti del Workshop, Milano 1999.

Kotler Philip, *Il marketing secondo Kotler*, Il Sole 24 ore, Milano 1999

Kotler Philip e Andreasen Alan R., *Marketing per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 ore, Milano, 1998.

Sodalitas, *Fundraising. Gli strumenti per la raccolta*. Seconda edizione, gennaio 1998.

Sodalitas, *La carte della Donazione*, atti del convegno, marzo 1998, Milano.

Sodalitas, *Caro Amico ti scrivo*, Roberto Berta, Marzo 2000.

Stone, B., *Direct marketing*, Il Sole 24 ore, Milano, 1997.

"A caccia di fondi" in rivista del Centro di servizi per il volontariato delle Marche, n. 2 marzo 2004.

"A caccia di fondi" in rivista del Centro di servizi per il volontariato delle Marche, n. 3 aprile 2004.

"A caccia di fondi" in rivista del Centro di servizi per il volontariato delle Marche, n. 4 maggio 2004.