

CERFE
Gruppo CERFE
(CERFE-LSC-ASDO)

Commissione Europea
Direzione Generale XXII
Programma Leonardo da Vinci

Manuale
sulle attività di formazione
nel campo del fund raising per
le organizzazioni non profit

Novembre 1998

Indice

Avvertenza	1
Prefazione	4

PARTE PRIMA **Il fund raising** **e la formazione al fund raising**

CAPITOLO PRIMO	
Che cosa è il fund raising	12
1. Le definizioni di fund raising	14
2. I cinque ambiti di applicazione del fund raising all'interno di una organizzazione	20
3. La scoperta di una dimensione cognitiva e di una dimensione operativa del fund raising	29
4. Il "ciclo del fund raising"	32
5. Alcuni concetti-chiave del fund raising	34
6. Quali sono le fonti del fund raising?	45
7. Le prospettive del fund raising	47
CAPITOLO SECONDO	
La scelta di fare fund raising e formazione al fund raising	50
1. La scelta di fare fund raising	51
2. Dalla scelta di fare fund raising a un programma di formazione	72

CAPITOLO TERZO	
L'analisi dei fabbisogni formativi circa il fund raising	76
1. I fabbisogni formativi come "differenziale" tra il necessario e l'esistente	77
2. Fabbisogni formativi al livello dell'organizzazione	79
3. Fabbisogni formativi al livello individuale	87
4. Come fare una analisi dei fabbisogni formativi: proposta di un modello	103

PARTE SECONDA

Elaborare un piano di formazione

CAPITOLO QUARTO	
La formazione al fund raising: un approccio "project management"	113
1. Il ruolo strategico della formazione per il fund raising	114
2. I programmi formativi come progetti	116
3. Un esempio di approccio strategico alla formazione al fund raising	118
4. Fare un piano di formazione al fund raising	120
CAPITOLO QUINTO	
Un approccio polimorfico ai processi di apprendimento del fund raising	128
1. La necessità di un nuovo approccio per la formazione al fund raising	129
2. I sei interrogativi della formazione	132
3. I sei "pilastri" della formazione	136
4. Un approccio polimorfico alla formazione	149
5. Altri strumenti utili per un programma di formazione	151

PARTE TERZA
L'offerta di formazione

CAPITOLO SESTO

**Una panoramica dell'attuale offerta di formazione
al fund raising** 156

1. Una ricognizione dell'offerta formativa circa
il fund raising 157
2. Alcune caratteristiche dell'offerta formativa 159
3. Aspetti problematici del rapporto tra offerta di
formazione e vita delle organizzazioni 182

CAPITOLO SETTIMO

La formazione al fund raising: alcuni indirizzi utili 187

1. Enti di formazione al fund raising e al management
delle organizzazioni non profit 189
2. Associazioni professionali e di organizzazioni non profit 198
3. Pubblicazioni e siti telematici a carattere informativo 201

BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAZIONE CONSULTATA 205

AVVERTENZA

Nell'ambito del Programma Leonardo Da Vinci, la Direzione generale XXII della Commissione Europea, nel dicembre 1996, ha incaricato il CERFE di condurre una ricerca-azione finalizzata alla definizione di un "Modello formativo sul fund raising per le organizzazioni non profit". La messa a punto di tale modello formativo ha trovato sbocco nel presente manuale, che intende aiutare le organizzazioni non profit (soprattutto quelle di media e piccola dimensione) a migliorare le loro capacità di pianificazione e di gestione delle attività di fund raising.

Per realizzare il progetto, il CERFE ha operato in collaborazione con 5 organismi impegnati nel campo del fund raising per le organizzazioni non-profit (ONP), vale a dire:

- l'Austrian Fundraising Managers Association - FMA (Austria);
- la Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing - BSM (Germania);
- la Directory of Social Change - DSC (Regno Unito);
- la Edison (Italia);
- il Fundraising Danmark (Danimarca).

I partner hanno svolto un importante lavoro comune di elaborazione riguardo al tema del fund raising, nel quadro dei processi di cambiamento e di sviluppo del settore non profit in Europa. A tale proposito, nel febbraio 1997 è stato organizzato un workshop, al quale hanno partecipato anche alcuni rappresentanti di grandi, medie e piccole ONP italiane. Durante il workshop, grazie al contributo teorico e all'esperienza pratica dei partner, è stato possibile definire un comune contesto di riferimento e alcuni obiettivi di ricerca.

Il contesto di riferimento concerne due fenomeni distinti, anche se intimamente connessi tra loro:

- l'accresciuta rilevanza del settore non profit in tutti i Paesi ad alto sviluppo industriale (con le opportunità e le sfide che ciò comporta per le organizzazioni non profit);

- la centralità che, all'interno di questo processo, hanno acquisito le azioni formative rivolte allo sviluppo del fund raising (divenuto ormai un elemento cardine della sostenibilità - sociale ed economica - dell'intero settore non profit).

Dai lavori del Workshop è emerso, inoltre, che i programmi formativi in materia di fund raising devono tenere conto di tre specifiche questioni, quali:

- i tratti di omogeneità e di disomogeneità che caratterizzano il settore non profit in Europa (nel contesto dei singoli Paesi e tra le diverse organizzazioni che compongono tale settore);
- l'esistenza di una dimensione anche "cognitiva" (accanto a quella "operazionale") del fund raising (con tutto ciò che tale riconoscimento comporta sul piano dei modelli formativi);
- il complesso rapporto esistente, nel fund raising delle organizzazioni non profit, tra fondi pubblici e privati, nell'ottica di una strategia di "funding mix".

Sulla base di tale quadro di riferimento, il CERFE ha avviato, con la collaborazione dei partner, una ricognizione, che ha comportato:

- la raccolta e l'analisi di testi e documenti in materia di formazione al fund-raising (sia nei paesi europei ove operano i partner, sia in Paesi nord-americani come USA e Canada), per un totale di circa 20.000 pagine;
- la realizzazione di interviste a informatori qualificati sul medesimo tema (8 professionisti del fund raising, 7 docenti e formatori, 27 responsabili di organizzazioni non profit e 21 responsabili dei programmi formativi per il non profit di enti di formazione).

Inoltre, i ricercatori del CERFE e gli altri partner hanno partecipato - spesso anche come organizzatori - ai principali incontri e convegni svolti nel campo del fund raising durante il periodo 1997-98, raccogliendo ulteriori indicazioni e spunti, soprattutto sui temi della domanda e dell'offerta di formazione al fund raising.

Sulla base di tale lavoro, è stato redatto un primo documento, nel quale sono stati affrontati i principali temi su cui si è poi soffermato il presente manuale. E' stata poi redatta questa prima versione del manuale. Il testo sarà preso in esame dai partner (e da altri soggetti operanti nel settore del fund raising) per essere eventualmente migliorato e reso il più possibile adeguato a una sua diffusione all'interno di differenti realtà nazionali. Successivamente, sulla base dei suggerimenti raccolti, sarà predisposta una versione finale del manuale.

Il presente testo è stato redatto da Massimo Coen Cagli, ricercatore del CERFE, esperto di metodologie e tecniche del fund raising e della formazione per le organizzazioni non profit, e da Patrizia Dilorenzo, sociologa della politica e formatrice.

Prefazione

Il presente testo non è un tradizionale manuale di fund raising. Esso, infatti, non ha lo scopo primario di fornire alle organizzazioni non profit (ONP) un insieme di nozioni su questa materia. L'illustrazione delle teorie, dei metodi e delle tecniche del fund raising è certamente necessaria, ma le ONP hanno già a disposizione una vasta manualistica che ne parla¹.

Questo testo ha un obiettivo differente: quello di fornire uno strumento che aiuti le organizzazioni non profit, i loro dirigenti e i loro volontari a dotarsi di una propria **strategia** e di un proprio **programma di formazione al fund raising**, in modo tale che i concetti, i metodi e le tecniche di tale disciplina vengano adottati in modo efficace.

Tale strategia e tale programma devono servire ad attivare un processo di apprendimento che coinvolga "da protagonisti" tutti i componenti di una ONP: gli individui interessati a svolgere la professione di fund raiser, ma anche i dirigenti e gli altri aderenti. La letteratura in questo campo ci insegna, infatti, che il fund raising è stato adottato con successo laddove le organizzazioni hanno mostrato un orientamento positivo nei confronti della formazione. Ciò è avvenuto quando esse hanno individuato specifici obiettivi, metodologie, strumenti e selezionato adeguatamente i soggetti da formare. In altri termini, la formazione al fund raising ha una **funzione strategica** e un **impatto diretto** sulla capacità effettiva di raggiungere determinati obiettivi che, nel nostro caso, sono di tipo economico.

Alla formazione bisogna quindi dedicare tutto l'**impegno** necessario per ideare, progettare, attuare, controllare e valutare una attività che

¹ Tale manualistica comprende, ad esempio, gli importanti volumi di Rosso, di Norton, di Greenfield e di molti altri, i cui riferimenti bibliografici sono riportati in appendice al presente volume. Per quanto riguarda l'Italia, cfr. Ambrogetti, Coen Cagli, Milano 1998.

coinvolge **risorse** di vario tipo: umane, tecniche, economiche e organizzative.

La ricognizione condotta nel quadro del progetto che ha dato vita a questo manuale ha, tuttavia, messo in evidenza come il rapporto tra le organizzazioni non profit e la formazione al fund raising sia ancora, per molti aspetti, **problematico**.

Da un lato, infatti, **vi è una forte domanda di formazione** al fund raising, di cui si fanno portatori molti dirigenti e volontari del settore non profit; parallelamente c'è una discreta **offerta** al riguardo, sia dal punto di vista quantitativo che da quello qualitativo.

Dall'altro lato, però, si registra ancora una rilevante **frattura** tra la **necessità** di garantire una maggiore **sostenibilità economica** alle ONP e una **reale ed efficace adozione di metodologie e tecniche del fund raising** all'interno di tali organizzazioni.

Questa frattura merita di essere spiegata.

Da ciò che si è potuto constatare, il **vero problema** della formazione al fund raising sembra essere legato, più che alla domanda e all'offerta, alla scarsa **capacità delle organizzazioni di accedere alle conoscenze e alle metodologie** necessarie ad affrontare la sfida della sostenibilità.

Questa scarsa capacità sembra dovuta a:

- una **visione riduttiva del fund raising** (che viene inteso per lo più come un insieme di "tecniche" da usare solo in caso di necessità, piuttosto che come insieme di azioni strategiche "permanenti");
- una **sottovalutazione della formazione** (intesa essenzialmente come attività occasionale e non indispensabile rispetto al raggiungimento dei fini dell'organizzazione).

Il problema al quale il presente manuale intende rispondere è quindi quello di una vera e propria **frattura tra ciò che le ONP pensano del**

fund raising e la realtà concreta in cui tale fund raising si situa². Questa frattura ha conseguenze rilevanti per il problema che ci interessa in questa sede: essa è, infatti, il principale elemento di freno o di disturbo rispetto a un accesso adeguato alla formazione.

Bisogna tenere presente, inoltre, che la questione della **formazione** al fund raising nei suoi vari aspetti (domanda, offerta, capacità di accesso) **varia molto da paese a paese**. Essa, inoltre, si presenta in forme differenti a seconda della **cultura** delle ONP, delle loro **dimensioni** organizzative e territoriali, dei **settori di intervento**, del genere di **azione svolta**.

Circa l'aspetto della **cultura**, vi possono essere, in effetti, organizzazioni con un approccio imprenditoriale (in cui la formazione al fund raising è un elemento essenziale), ma anche altre che, invece, guardano al fund raising con scetticismo (magari considerandolo una forma di "richiesta la carità"), pur sperimentando una scarsità di risorse finanziarie. Queste ultime, pertanto non esprimono una precisa domanda formativa.

L'aspetto delle **dimensioni organizzative e territoriali** delle ONP ha anch'esso una particolare rilevanza. Infatti, il settore non profit è in larga parte composto da **piccole e medie organizzazioni** che operano al livello locale e attorno a **temi molto diversificati**. Nei loro confronti non sono stati ancora elaborati specifici modelli di fund raising e di formazione al riguardo.

Circa l'aspetto del **tipo di azione che contraddistingue le ONP**, è evidente che le necessità di organizzazioni che, ad esempio, erogano servizi di interesse collettivo sono molto diverse da quelle di organizzazioni che si occupano di sensibilizzare la società su determinati problemi o di tutelare i diritti dei cittadini, o ancor più dei movimenti di opinione. Quindi, vi possono essere sostanziali differenze tra i vari soggetti, sul piano delle fonti di finanziamento accessibili per le proprie attività e su quello delle modalità di raccolta.

² Come si vedrà nel corso del manuale, tale frattura viene studiata come un vero e proprio gap tra la dimensione "cognitiva" e quella "operazionale" delle ONP.

Alla luce di quanto detto è possibile delineare gli **obiettivi specifici** del presente **manuale**.

Il primo obiettivo è quello di **illustrare**, sia pure per sommi capi, **che cosa è il fund raising**, al di là di un certo senso comune diffuso. Ciò può consentire una più facile individuazione del tipo di formazione a cui una organizzazione deve aspirare.

Il secondo obiettivo è quello di **fornire strumenti che permettano alle organizzazioni di ideare, progettare e realizzare un proprio programma di formazione**. In tal senso, il manuale intende fornire:

- elementi di analisi dei bisogni formativi, applicabili all'interno dell'organizzazione e nei confronti degli individui che vi operano;
- elementi circa la metodologia didattica da utilizzare per garantire una efficace formazione al fund raising;
- elementi di progettazione strategica della formazione, utili per delineare un proprio programma di formazione.

Il terzo obiettivo è quello di **presentare un panorama** - anche se non esaustivo - dell'**offerta di formazione** e delle sue caratteristiche, per facilitare un orientamento e l'accesso delle organizzazioni alle diverse opportunità esistenti.

Chi sono i **destinatari** del manuale? In primo luogo, i fundraiser e i dirigenti delle organizzazioni non profit che operano nei diversi paesi europei. Quanto scritto in questo testo è stato pensato appositamente per loro. Il manuale, in particolare, è rivolto ai **fundraiser** e ai **dirigenti di enti non profit di piccole e medie dimensioni**, in quanto organizzazioni che hanno due importanti caratteristiche:

- costituiscono il "nocciolo duro" del non profit, per la loro quantità e per l'innovatività delle loro azioni e politiche;
- sono potenzialmente più esposte a rischi di insuccesso o fallimento, a causa della carenza di risorse e di competenze nel settore del management, del networking e della raccolta fondi.

Questo manuale è anche rivolto ad altre tre categorie di soggetti: i professionisti del fund raising, che fanno di tale disciplina l'oggetto di una loro attività professionale autonoma; gli operatori del mondo della formazione per il non profit; i policy makers.

Ai **fundraiser professionisti** pensiamo che il manuale possa offrire ulteriori informazioni (oltre a quelle che già possiedono) sulla realtà delle organizzazioni non profit cui essi prestano spesso servizi di consulenza.

Agli **operatori della formazione** riteniamo che il manuale possa fornire alcuni spunti, soprattutto circa l'analisi dei bisogni formativi delle ONP e delle figure professionali che vi operano. Pensiamo anche che il manuale possa spingere gli enti di formazione ad investire con maggiore coraggio nella disciplina del fund raising.

Ai **policy makers** crediamo che il manuale possa suggerire alcune piste di lavoro per orientare l'attività delle politiche pubbliche a sostegno del settore non profit. Ciò non solo circa gli aspetti dell'agevolazione e della defiscalizzazione, ma anche su quelli dell'empowerment complessivo di un settore che andrebbe maggiormente coinvolto nelle future politiche di welfare.

Il manuale è organizzato in tre parti.

La **prima parte** ha una impostazione "**problem setting**". Essa è dedicata, innanzitutto, a comprendere che **cosa è il fund raising** e **che cosa comporta fare formazione** al fund raising. In secondo luogo, si parlerà dei **bisogni** ai quali un itinerario di formazione deve rispondere.

La **seconda parte** del manuale, invece, ha una impostazione "**problem solving**". Essa sarà dedicata ai **metodi** necessari per definire una **strategia** e un **progetto di formazione** utili ad attuare il fund raising e, quindi, ad affrontare i problemi economici e finanziari dell'organizzazione. In questo quadro, verrà illustrato il tema del "**project management**" applicato alla formazione e si proporrà l'adozione di un

"approccio polimorfico alla formazione", che cioè faccia uso di più modalità e strumenti didattici al tempo stesso.

Nella **terza parte**, infine, si fornisce un primo quadro sintetico della **offerta di attività formative** in Europa e in America del Nord. Di tale quadro verranno sottolineati gli elementi di forza e di debolezza. Questa parte si conclude con un elenco di **indirizzi utili** di enti, organizzazioni professionali e riviste specializzate.

PARTE PRIMA

**Il fund raising
e la formazione al fund raising**

In questa prima parte del manuale si presentano alcuni strumenti per aiutare le organizzazioni non profit ad analizzare il proprio fabbisogno di formazione al fund raising.

Come si può impostare una riflessione sui bisogni formativi circa il fund raising? Si può seguire un itinerario articolato in diverse tappe, che corrispondono ad altrettanti capitoli di questa parte del testo.

Innanzitutto, prima di affrontare un'attività di formazione, è necessario avere una rappresentazione adeguata di che cosa sia il fund raising (capitolo primo) e di cosa voglia dire per una organizzazione scegliere di avviare attività di fund raising e fare formazione al riguardo (capitolo secondo).

A questo proposito, occorre essere consapevoli che esistono diversi modelli di fund raising. Quindi è necessario individuare il modello maggiormente adatto a ogni caso specifico. La valutazione del fabbisogno formativo delle organizzazioni (e degli individui che vi appartengono) è possibile usando alcune tecniche e metodologie appropriate e alla portata di qualsiasi ONP (capitolo terzo).

Nel corso di questo itinerario di analisi, si cercherà di mettere in luce quali sono gli ostacoli ricorrenti al fund raising e alla formazione in questo ambito, così come gli elementi che, invece, sembrano favorire un successo. Il principio seguito è che i bisogni formativi derivano dalla necessità di dotarsi di "antidoti" contro tali ostacoli, seguendo prassi di successo già note e consolidate.

CAPITOLO PRIMO
Che cosa è il fund raising

In questo capitolo si entra nel vivo della materia: che cosa è, dunque, il fund raising? Per rispondere a questa domanda, si affronteranno vari temi:

- la definizione, o meglio le definizioni, del fund raising;
- gli elementi "universalmente" riconosciuti come basilari del fund raising;
- gli ambiti di applicazione del fund raising;
- la dimensione al tempo stesso "operazionale" e "cognitiva" del fund raising;
- il cosiddetto "ciclo del fund raising";
- i concetti-chiave del fund raising da tenere presenti;
- le fonti del fund raising;
- le prospettive e gli elementi di evoluzione in questo campo.

1. LE DEFINIZIONI DI FUND RAISING

Esistono molte concezioni e definizioni diverse del fund raising. E' possibile, comunque, identificarne alcuni elementi-chiave da tutti riconosciuti: la sua natura al tempo stesso strategica, relazionale e tecnica; il suo rapporto con la cultura filantropica; la tensione a "gestire bene" le risorse che esso può suscitare in una organizzazione, una volta adottato.

Come si può definire il fund raising? E' difficile dare una risposta attraverso una unica formulazione, perché non ne esiste una sola e non ve ne è una universalmente condivisa. Oltretutto, specie in questo campo, ogni definizione specifica (anche se corretta) rischia di essere riduttiva, rispetto alla realtà a cui si riferisce.

E' allora meglio parlare di **concezioni diverse del fund raising**, che aiutano, nel loro insieme, a gettare luce su tale complessa attività.

Ecco qui di seguito - riportate in forma sintetica - alcune delle principali concezioni del fund raising. Tali concezioni sono state espresse da vari autori e sono presenti in manuali e saggi sulla materia (compreso, come si vedrà, un testo alla cui redazione ha partecipato chi scrive)¹. Alcuni termini potranno forse risultare nuovi per il lettore: essi saranno definiti e chiariti più avanti nel capitolo. Per ora, ci si limita a dare una visione d'insieme delle varie definizioni.

¹ Per più precisi riferimenti, si veda la bibliografia.

H. A. ROSSO & ASS. (1991)

Achieving excellence in fund raising

A comprehensive guide to principles, strategies and methods

Il fund raising non è la scienza della raccolta dei fondi ma è **la scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale**. Esso è un mezzo e non un fine. Pertanto, è una conseguenza degli obiettivi e dei benefici sociali che una organizzazione intende raggiungere. Esso dipende anche della cultura filantropica e della donazione che accomuna una organizzazione con l'ambiente nel quale opera. Vi è, quindi, un primato del case statement rispetto alla raccolta.

Il fund raising comporta una funzione di governance da parte di una organizzazione. Ciò vuol dire controllo della compatibilità tra risorse, mezzi, ambiente operativo dell'organizzazione, da una parte, e la sua mission , dall'altra.

La pratica del fund raising è influenzata dallo spirito filantropico: la donazione non è una elemosina né una tassa, ma il frutto di uno **scambio** volontario tra soggetti che condividono un medesimo obiettivo. Pertanto, il dominio del fund raising è la persuasione e il convincimento, piuttosto che la coercizione e la pressione.

J.M. GREENFIELD (1994)

Fund raising fundamentals

Il fund raising non coincide solo con il momento della raccolta di fondi, ma va inteso come processo di sviluppo dei fondi. Tale processo va dalla trasformazione di idee progettuali in progetti concreti (management strategico), al coinvolgimento dell'ambiente esterno sul progetto (comunicazione); questo coinvolgimento può portare, infine, al trasferimento di risorse finanziarie. Il fund raising è capacità di coinvolgere risorse su una causa sociale e non l'atto di elemosinare soldi da parte di una organizzazione in crisi economica.

Il fund raising è, al tempo stesso, **un metodo** (creare relazioni sociali in quanto opportunità per richiedere un sostegno; coinvolgere le persone all'interno della organizzazione; adeguare l'organizzazione al punto di vista dell'ambiente esterno e ai suoi bisogni) e una **tecnica**

(analizzare l'ambiente esterno con un approccio di marketing, individuando i potenziali sostenitori; promuovere e diffondere una richiesta di finanziamenti; gestire efficacemente le risorse umane, tecniche e economiche necessarie; mantenere un rapporto positivo con i sostenitori, comunicando con essi).

M. NORTON (1996)

The worldwide fundraiser's handbook

Il fund raising poggia su alcuni elementi costitutivi che vengono prima della raccolta di fondi. Tra questi vi sono: la **compassion** verso soggetti che hanno bisogni da soddisfare; il **passaggio** dalla compassion a una azione che abbia impatto; le **risorse** necessarie per fare questo. In tale contesto, i soldi hanno un valore relativo rispetto ai bisogni degli uomini e alle risposte a tali bisogni (i benefici sociali).

Il fund raising è un **processo** che prevede attività quali: l'identificazione dei bisogni sociali; le risposte da dare a tali bisogni; il realismo e l'efficacia dell'azione; la responsabilità di chi usa risorse altrui e quindi il dovere di rispondere ad esigenze dei donatori.

Pertanto il fund raising riguarda tutta l'organizzazione e non solo una sua funzione o un suo organismo periferico. Il fund raising, infatti, è una disciplina che permette ad una organizzazione di passare dalla mera sopravvivenza alla sostenibilità e allo sviluppo. Ciò avviene riducendo la dipendenza finanziaria da un solo finanziatore e costruendo, nel contempo, un sistema di relazioni sociali che garantisca un maggiore impatto nella realtà sociale.

L. P. EDLES (1993)

Fund raising

Hands-on tactics for non profit groups

Il fund raising è una tecnologia che permette il **superamento** di alcune pratiche di raccolta di fondi che sono solo il frutto del **buon senso** (v. oltre). L'uso del solo buon senso, infatti, comporta molti rischi e il fund raising serve a prevenirli.

Il fund raising è: la **costruzione di una organizzazione in grado di raccogliere fondi** (avere obiettivi definiti, visibilità e percezione da parte dell'ambiente esterno, competenza professionale del personale, chiarezza dei propri bisogni economici, capacità di controllo e di management); **un processo** (rappresentare e comunicare all'esterno la propria buona causa, individuare i potenziali donatori, coinvolgere gli individui all'interno e all'esterno della organizzazione, misurare le azioni che si svolgono) e **una tecnica** (cioè un insieme di pratiche che permettono di governare efficacemente le azioni di raccolta).

K. BURNETT (1996)

Friends for life. Relationship fund raising in practice

Nel fund raising, la componente di creazione e gestione di relazioni sociali tra una organizzazione e la sua **constituency** ha un primato, rispetto alla componente della raccolta di donazioni in senso stretto. Pertanto il fund raising è anche e soprattutto gestione efficace ed efficiente dei legami tra una organizzazione e soggetti (individuali e collettivi) presenti nell'ambiente in cui essa opera: esso è principalmente "relationship fund raising". La gestione efficace di questo sistema di legami può assicurare più risorse economiche, più durature e meno occasionali nel tempo.

A partire da tale concezione del fund raising, si può quindi affermare che una strategia di successo consiste nel conferire una centralità alla costruzione e al mantenimento di **rapporti con i propri interlocutori** (in quanto potenziali o effettivi supporter), orientandosi ad essi. Questo orientamento verso l'esterno richiede un diverso modo di pensare e di condurre la propria organizzazione e di gestire risorse umane, tecniche e economiche.

W. E. LINDHAL (1992)

Strategic planning for fund raising

How to bring in more money using strategic resource allocation

Il fund raising è l'attività di **progettazione strategica** necessaria a dare un senso alle singole attività di raccolta fondi, nel quadro degli obiettivi di una organizzazione. Tale progettazione è un processo che vede coinvolta l'organizzazione nella messa a punto, nella implementazione e nella valutazione della mission, degli obiettivi economici, delle strategie migliori per raggiungere tali obiettivi e del management delle risorse umane, tecniche e economiche.

La pratica del fund raising è soprattutto una pratica di pianificazione strategica dell'organizzazione, in funzione della sua sostenibilità economica.

F. AMBROGETTI, M. COEN CAGLI, R. MILANO (1998)

Manuale di fund raising.

La raccolta di fondi per le organizzazioni non profit

Il fund raising è l'insieme delle attività di un soggetto collettivo volte a reperire le **risorse economiche** necessarie a raggiungere gli scopi che esso si propone, ovvero a **rendere sostenibili le cause sociali** da esso promosse. Si tratta di una attività strategica: il reperimento di risorse finanziarie è volto a garantire la sostenibilità di una organizzazione nel tempo e a promuovere il suo sviluppo costante. Ciò avviene esprimendo ed affermando, nel contempo, verso una molteplicità di interlocutori, la "**verità sociale**" dell'organizzazione stessa.

Il fund raising è anche una **tecnologia**, cioè un insieme di regole, teorie, concetti (e il nesso logico tra questi), necessari per individuare, prevenire e gestire i rischi di natura finanziaria e di altro genere connessi con la creazione e la gestione di una impresa sociale. Tale tecnologia ha una sua particolarità: quella di puntare a unire, in modo coerente, la cultura, la decisione di agire (agency), il programma d'azione di un dato soggetto collettivo, con il suo sistema di risorse.

Il fund raising, quindi, non è esclusivamente o principalmente una semplice pratica di raccolta fondi, ma piuttosto un **approccio strategico** alla progettazione della vita e dello sviluppo di una organizzazione.

A partire da tali definizioni e concezioni del fund raising, si possono identificare alcune "**basi comuni**" del fund raising. Si tratta di alcuni suoi elementi-chiave che sono, in pratica, universalmente riconosciuti.

Tali elementi-chiave, presentati nel box che segue, verranno ripresi e approfonditi in vario modo anche nelle pagine successive di questo capitolo.

ALCUNE "BASI COMUNI" DEL FUND RAISING

- il rapporto tra fund raising e cultura filantropica;
- il contenuto progettuale e strategico del fund raising;
- il fund raising come sistema di relazioni sociali verso l'ambiente in cui opera una organizzazione;
- il fund raising come progettazione e gestione di scambi;
- il fund raising come tecnica e pratiche di raccolta di fondi;
- il fund raising come management delle risorse umane, tecniche, organizzative ed economiche necessarie per garantire la sostenibilità e lo sviluppo di una organizzazione.

2. I CINQUE AMBITI DI APPLICAZIONE DEL FUND RAISING ALL'INTERNO DI UNA ORGANIZZAZIONE

Il fund raising ha diversi ambiti di applicazione, al di là di quello delle tecniche di raccolta in senso stretto. Esso, infatti, tocca anche: la progettazione strategica di obiettivi e azioni di una ONP; le sue attività di comunicazione e le relazioni sociali; la progettazione applicativa degli scambi con i finanziatori; il management quotidiano dell'organizzazione.

Se il fund raising va collocato all'interno dei processi descritti nel punto precedente, allora esso riguarda **diversi ambiti di applicazione**, oltre a quello specifico della raccolta di risorse economiche.

La materia del fund raising, nella letteratura corrente², viene in effetti definita a partire da diverse aree di competenze:

- la **progettazione strategica** degli obiettivi e delle azioni (in senso lato) di una organizzazione;
- la **costruzione di relazioni sociali** e la **comunicazione** verso l'ambiente in cui l'organizzazione opera;
- la progettazione e gestione degli "**scambi**" tra l'organizzazione e i suoi finanziatori;
- il **processo di raccolta di fondi in senso stretto**;
- il **management quotidiano** dell'organizzazione.

² Si fa riferimento ad un corpo di discipline e letterature scientifiche quali soprattutto la sociologia del welfare, la sociologia della conoscenza, la sociologia del denaro, la sociologia dell'organizzazione, il marketing strategico, la scienza della comunicazione, la letteratura propria del non profit, l'economia, le scienze giuridiche, la psicologia sociale, la scienza del management, la network analysis, l'adult education.

CINQUE AMBITI DI APPLICAZIONE DEL FUND RAISING

- la progettazione strategica
- la comunicazione e le relazioni sociali
- la progettazione operativa
- le tecniche di raccolta
- il management quotidiano

Si possono esaminare questi 5 punti più in dettaglio.

fund raising e progettazione strategica

La prima area di competenze specifiche del fund raising è quella della cosiddetta **progettazione strategica**. I diversi autori presi in considerazione, nel definire quest'area, parlano di "pacchetti di conoscenze" chiamati strategic planning, progettazione di impresa, strategic marketing process, fund development, management strategico, policy design.

Ognuna di queste espressioni mette in evidenza alcuni aspetti di un unico processo di pianificazione. Tale processo si fonda sulla necessità di **creare un quadro logico** (Kotler e Andreasen, 1991) il quale:

- **tenga insieme la mission** di una organizzazione con i suoi **obiettivi strategici** e i suoi **obiettivi operativi** (le iniziative) - a loro volta fonte di bisogni di risorse, soprattutto finanziarie;
- produca un **sistema di controllo** delle azioni di fund raising e delle iniziative (dal punto di vista economico-finanziario e dell'efficacia rispetto alla mission).

LA STRATEGIA

Si sente spesso parlare di "approccio strategico", oppure di pianificazione, progettazione, gestione strategica, ormai anche nel mondo del fund raising. Ma che cosa vuol dire "strategia"?

Il significato del termine deriva da due parole greche: "stratos" (che vuol dire esercito) e "ago" (che vuol dire guidare). Quindi, la parola "strategia" è nata per indicare la capacità di un generale di guidare un esercito. Questo termine è stato poi adoperato (sempre nell'ambito militare) per indicare la pratica che consiste nell'identificare obiettivi a lungo termine (ad esempio, conquistare determinate terre o nazioni), sulla base della quale si elaborano, successivamente, dei piani più dettagliati di attacco, ovvero le "tattiche".

Con il tempo, la parola è stata utilizzata in contesti diversi da quello in cui è nata e ha acquisito ulteriori significati. Nel campo imprenditoriale, ad esempio, il "management strategico" è considerato da alcuni (Kumar 1997) come un approccio sistematico che consente di posizionare l'impresa nell'ambiente circostante, in modo da assicurarle un successo competitivo e metterla al riparo da "cattive sorprese". Ciò richiede di: identificare con chiarezza i valori dell'organizzazione e gli obiettivi che da questi derivano, analizzare le opportunità e le sfide che l'ambiente pone, individuare le risorse necessarie, decidere la strategia migliore (tra le varie alternative possibili), predisporre l'organizzazione adeguata a tale strategia, mettere in campo le risorse disponibili, adottare la strategia e valutare via via i risultati dell'azione svolta.

Questo processo di pianificazione ha come risultato principale quello di **produrre obiettivi di fund raising (di tipo monetario e non monetario)**, funzionali a reperire risorse finanziarie compatibili con la cultura e la mission di una organizzazione (Lindhal, 1992).

Secondo diversi autori, l'approccio utilizzato dallo strategic planning deve essere fortemente **integrato**, cioè deve tenere conto di una serie di **condizioni**. Tali condizioni possono essere **interne ed esterne** ad una organizzazione. Esse danno la dimensione della sostenibilità e della fattibilità di una impresa (Lindhal, 1994; Ambrogetti, Coen Cagli e Milano, 1998).

Le **condizioni esterne**, in particolare, riguardano:

- le **regole dei mercati** e dei **rapporti tra enti statuali e non profit** (cioè l'interazione tra le strategie e le politiche di una organizzazione e quelle dei soggetti collettivi, pubblici e privati);
- le **motivazioni**, la **cultura** e i **bisogni dei singoli individui** che in quanto tali entrano, o possono entrare, in relazione con una organizzazione data (Rosso & Ass., 1991).

In questo quadro, appare opportuno utilizzare la nozione di **policy** nel contesto del fund raising (Ambrogetti, Coen Cagli e Milano, 1998). Ciò significa che i **potenziali finanziatori** vanno considerati come **attori di una politica di sostenibilità** di una organizzazione (o meglio, di una causa sociale), piuttosto che semplici "sostenitori".

Questa mutata visione degli interlocutori delle attività di raccolta di fondi di una organizzazione ha **trasformato il fund raising**, da tecnica dell'"elemosinare" ad **attività di progettazione strategica** che dà un **senso sociale** alle singole attività di raccolta (Greenfield, 1994; Rosso & Ass, 1991; Lindhal, 1992; Keegan, 1994). Tale mutamento, tuttavia, **richiede alle ONP un cambiamento sul piano "cognitivo"**. In mancanza di ciò, si rischia di creare o mantenere un pericoloso scarto tra la loro realtà operativa e le loro strategie di fund raising³.

³ Un importante autore (Keegan, 1994), nel suo manuale sottolinea l'aspetto "imprenditoriale" di tutto ciò: alla base del fund raising vi è, appunto, lo spirito imprenditoriale: esso è il punto d'incontro tra l'intenzione di rispondere a determinati bisogni sociali e l'attivazione di un insieme di risorse a tale scopo.

fund raising come sistema di relazioni sociali verso la constituency

Una seconda area di competenze che caratterizza il fund raising è quella della costruzione e del mantenimento di **relazioni sociali** con i diversi **oggetti che fanno parte della propria constituency**⁴.

Il concetto di **constituency** ha una stretta vicinanza con quello di audience e di target (propri delle discipline della comunicazione) e con quello di giurisdizione (proprio della policy analysis). Si tratta di una nozione di tipo geografico-territoriale e sociale al tempo stesso. Per constituency si intende, infatti, quell'**universo di oggetti** che per legami di tipo territoriale o di tipo sociale e culturale sono (o possono essere) **in relazione diretta con l'organizzazione** (Rosso, 1991; NEP International Trust, 1994).

Una constituency, quindi, viene definita:

- a partire dall'organizzazione, in quanto soggetto collettivo operante in un dato contesto sociale;
- a partire dalle buone cause, in quanto "ambito tematico" nel quale operano diversi attori, ognuno con proprie strategie e politiche.

Il concetto di constituency è, inoltre, strettamente legato a quello di **network**. In effetti, le relazioni che possono essere costruite e coltivate tra i soggetti di una data constituency sono regolate dai meccanismi e dagli strumenti tipici delle reti sociali⁵.

Buona parte delle **competenze** proprie del fund raising riguardano, quindi, la costruzione e il mantenimento di relazioni sociali. Si tratta, in particolare, di:

⁴ Per un approfondimento del concetto di "constituency" e della sua applicazione, si veda oltre (box "Constituency").

⁵ A tale proposito, si parla sempre più di constituency telematiche, legate all'aumentata capacità di costruire e mantenere reti di soggetti interessati e/o attivi circa determinate finalità (sia pur lontani territorialmente) e quindi all'opportunità di poter ricevere finanziamenti anche da soggetti molto "distanti" dall'organizzazione (Lake, 1996).

- competenze nel campo dell'**analisi dei pubblici** (Kotler e Andreasen, 1991) adottando un approccio di marketing (Rosso & Ass., 1991);
- competenze di **comunicazione** pubblica e personale, adottando l'approccio degli studi delle pubbliche relazioni (Keegan, 1994; Burnett, 1996).

il fund raising come progettazione e gestione degli scambi

Numerosi autori mettono in evidenza uno stretto legame tra fund raising e marketing (Kotler e Andreasen, 1991; Rosso & Ass., 1991; Mullin, 1995). Essi definiscono i **finanziamenti** come **rapporti di scambio** tra l'organizzazione e i suoi finanziatori.

Ogni soggetto, quindi, nell'atto di finanziare o di ricevere risorse finanziarie, sostiene **costi** e ricava **benefici**. Il **fund raising**, quindi, si occuperebbe essenzialmente di **promuovere, gestire e rinnovare questi scambi nel tempo**.

In tal senso, il fund raising consiste nella **gestione dei fattori cognitivi e operazionali** che incidono su questo scambio (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998). In effetti:

- incidono sullo scambio aspetti come la **cultura**, le **motivazioni**, le **rappresentazioni** che i potenziali sostenitori hanno della realtà, delle organizzazioni e di se stessi (tutti fattori che portano a definire una serie di costi e benefici di tipo soprattutto non monetario); incide anche la conoscenza che l'organizzazione ha di tali fattori (conoscenza che viene usata per venire incontro al finanziatore).
- d'altro canto, lo scambio ha bisogno di una serie di **condizioni materiali** come la comunicazione, la sollecitazione, il mezzo di pagamento, ecc.; sono tutti elementi sui quali il fund raising deve svolgere una funzione di progettazione e management.

Tale quadro di riferimento è complicato dal fatto che il sistema di relazioni sociali tra organizzazioni e potenziali sostenitori non è quasi mai di tipo bilaterale, ma almeno **trilaterale**: esso coinvolge l'**organizzazione**, i **finanziatori** e i **beneficiari** delle attività

dell'organizzazione (Kotler e Andreasen, 1991, Fiorentini, 1992). Pertanto il **fund raising** riguarda:

- l'area dei **benefici diretti prodotti per i "consumatori" delle attività di una organizzazione** (infatti, i finanziatori aderiscono per poter soddisfare i bisogni dei beneficiari);
- l'area dei **benefici** (in genere indiretti) **per i potenziali finanziatori** (come ad esempio la soddisfazione di procurare benefici ad altri) (Mullin, 1994).

Quindi, gli obiettivi finanziari di una organizzazione e quelli legati alla produzione dei servizi vanno considerati in un **unico progetto**. Il fund raising gioca, allora, un ruolo essenziale anche nell'area della progettazione e realizzazione dei **servizi** o dei beni che una organizzazione produce.

**il fund raising come tecnica
di raccolta di fondi**

Una ulteriore area di competenze del fund raising riguarda il suo **contenuto strettamente tecnico**: la ideazione e la gestione di singole modalità di raccolta fondi, all'interno di un corpus di tecnologie consolidato nel corso del tempo.

Per nessun autore, però, questa dimensione del fund raising appare essere la principale. Al contrario, tutti mettono in evidenza come un fund raising professionale debba basarsi proprio sulle competenze illustrate in precedenza. Vi è chi parla di un **"continuum" del fund raising** (Rosso & Ass., 1991); altri fanno riferimento ad un **processo in cui le tecniche di raccolta dei fondi** rappresentano una sorta di **menu degli strumenti**, all'interno del quale ogni fundraiser può scegliere quelli più adatti in relazione alle strategie elaborate (NEP International Trust, 1994; Norton, 1996).

Chiarito ciò, va comunque detto che ogni autore riserva all'aspetto delle modalità tecniche di raccolta dei fondi il maggior numero di informazioni e di indicazioni pratiche dei propri manuali⁶.

Da un punto di vista generale, nell'impostazione delle singole tecniche di raccolta di fondi si rileva una predominanza di quegli elementi del **marketing** che più efficacemente si sono applicati al contesto non profit:

- formalizzazione della buona causa (mission, obiettivi strategici e operativi) e di un case statement (in quanto strumento di comunicazione);
- analisi dell'ambiente esterno (individuazione dei target ai quali rivolgersi, delle politiche e delle strategie degli interlocutori, dei mercati del fund raising verso i quali ci si indirizza, ecc.);
- verifica delle risorse interne di una organizzazione, rispetto a quelle necessarie per mettere in pratica una modalità di raccolta fondi;
- pianificazione delle operazioni e attivazione delle risorse;
- promozione delle attività, delle iniziative, dei progetti per i quali si cercano fondi;
- sollecitazione dei potenziali sostenitori (ovvero, ribadimento delle richieste di finanziamento loro rivolte);
- controllo delle attività di fund raising e dei suoi risultati;
- valutazione dei risultati (economici e non) rispetto al piano di partenza;
- fidelizzazione dei finanziatori/donatori.

⁶ Ciò anche in relazione ai target specifici ai quali gli autori si rivolgono (l'intero settore non profit, il settore non profit dei paesi in via di sviluppo, le piccole e le medie organizzazioni, ecc.).

Infine, il fund raising viene descritto anche come insieme di competenze volte a gestire al meglio le risorse finanziarie, tecniche e umane in un unico quadro di sviluppo di una organizzazione. Da questo punto di vista, il fund raising ha un forte **contenuto di management** legato alla **pianificazione delle attività**.

Di conseguenza il fund raising assume una **posizione non periferica né parallela** rispetto ad altre funzioni (come quella della comunicazione, dell'amministrazione e contabilità, ecc.), ma piuttosto una **posizione trasversale**, per cui si integra con tali funzioni (Norton, 1994; Lindhal, 1992). Tale affermazione - generalmente condivisa da tutti gli autori - è anche la logica conseguenza di un modo di intendere il fund raising come **pianificazione strategica**. Ciò richiede un processo di "**istituzionalizzazione**" del fund raising all'interno di una organizzazione (Rosso & Ass., 1991) e un forte **coinvolgimento dei dirigenti** (Lindhal, 1992; NEP International Trust, 1994).

In sintesi, la materia del **fund raising** tende ad avere **conseguenze rilevanti**:

- sul versante del **management generale** di una organizzazione;
- sul versante più **specifico** della pianificazione, dell'esecuzione e del controllo delle attività di raccolta di fondi.

Sotto questo secondo aspetto, il **fund raising** si configura come una vera e propria **attività di management quotidiano** (Seltzer, 1987; NEP International trust, 1994). Essa individua le strategie e le operazioni necessarie per raggiungere determinati obiettivi finanziari ed economici; governa le diverse modalità tecniche di raccolta dei fondi; controlla i costi/ricavi e le entrate/uscite; gestisce l'amministrazione e la contabilità.

Tale funzione ha riflessi rilevanti anche sul piano delle **risorse umane**. Infatti, le attività di raccolta di fondi si basano in gran parte sulla comunicazione e sulle relazioni interpersonali. Pertanto il fund raising influenza anche il reclutamento, la formazione e la gestione delle risorse umane. Ciò riguarda in special modo i volontari da

impegnare nelle operazioni di raccolta, ma anche gli altri individui-chiave che, per la loro posizione, possano agire per conto dell'organizzazione su determinati mercati (Edles, 1994; Lindhal, 1992).

A tale proposito, Rosso (Rosso & Ass., 1991) sottolinea il fatto che il fund raising ha efficacia non solo in relazione alla qualità della buona causa e dell'organizzazione, ma anche e soprattutto in relazione alla **qualità delle persone** che domandano fondi.

3. LA SCOPERTA DI UNA DIMENSIONE COGNITIVA E DI UNA DIMENSIONE OPERAZIONALE DEL FUND RAISING

Nel fund raising, la dimensione "cognitiva" di una organizzazione (idee, rappresentazioni, valori, simboli) è altrettanto, se non più, importante della dimensione "operazionale" in cui essa opera. Inoltre, attraverso il fund raising, l'organizzazione attiva un processo di presa di controllo sul proprio ambiente.

Adottando un altro approccio, proprio della sociologia della conoscenza e della sociologia dei soggetti sociali, si può affermare che il fund raising investe due dimensioni di una organizzazione non profit: la **dimensione cognitiva** e la **dimensione operazionale** (Quaranta 1986; Ambrogetti, Coen Cagli, Milano 1998).

Innanzitutto, esaminare la **dimensione cognitiva** di un soggetto collettivo vuol dire analizzare la sua cultura, le sue rappresentazioni della realtà, le sue ideologie, i miti e i simboli prodotti o condivisi. Si tratta di una dimensione che, per la stessa natura delle organizzazioni non profit (ove sono compresenti culture e modalità di lavoro molto diverse tra loro), non può che essere complessa.

Dunque, un primo passo per la messa a punto di un programma di fund raising sta nella **identificazione della "buona causa"** attorno alla quale il soggetto collettivo si è costituito: si può trattare della difesa di una specie animale in via di estinzione, della promozione di una

campagna contro il fumo, o altro ancora. Una buona causa è tanto più valida se esprime la **"verità" del soggetto**, il vero senso della sua "posizione nel mondo". Tale verità va identificata e continuamente verificata, coinvolgendo l'organizzazione nel suo insieme.

Come si è già accennato, l'avvio di iniziative di raccolta fondi dipende dalla capacità di creare - tra i dirigenti, i volontari, gli impiegati, i sostenitori - una **cultura, una rappresentazione e una sensibilità comune** circa il problema della sostenibilità finanziaria.

Ciò non è scontato. A questo riguardo, alcuni parlano di un **conflitto tra due culture** all'interno delle ONP: la cultura del **servizio sociale** e la cultura di **impresa** (Bassi 1995; Llyod 1993; Kotler, Andreasen 1991; Drucker 1990; Powell, Friedkin 1987). Affinché il fund raising abbia pieno successo, è **necessario che i conflitti di questo tipo siano esplicitati e gestiti**, favorendo occasioni di dibattito e di riflessione tra le varie componenti di una organizzazione.

FINALITÀ E DENARO: UN RAPPORTO PROBLEMATICO

Il denaro è una cosa sporca, che contamina la "purezza" e l'autonomia di una organizzazione? Chiedere e ricevere denaro è cosa di cui una organizzazione non profit deve vergognarsi? Eppure il rapporto con il denaro è forse la questione più importante che una ONP deve affrontare, *proprio* se vuole garantire la sostenibilità dei fini per i quali è sorta. Tuttavia, non è facile affrontare tale questione con serenità. Sul modo di percepire il rapporto tra fini e denaro pesano fattori di tipo diverso, per lo più culturali, e con radici anche molto antiche.

Solo per limitarsi all'aspetto religioso, è nota a molti l'analisi del sociologo Max Weber su "L'etica protestante e lo spirito del capitalismo". Secondo Weber, tradizionalmente l'accumulo di ricchezze, il lucro, è stato visto, nell'ambito della cultura cristiana, come forma di peccato. Ad esempio, l'imprenditore medievale cattolico credeva, nel migliore dei casi, che il suo accumulo di ricchezze fosse solo "tollerato" da Dio. L'imprenditore era caratterizzato da una "insicurezza interiore" nell'agire economico: era prassi che, prima di morire, egli "espiasse" il suo successo finanziario, facendo donazioni, dando vita a fondazioni religiose, restituendo il denaro ottenuto con l'usura e altro ancora. Con il protestantesimo, invece (soprattutto con il calvinismo), secondo Weber,

l'imprenditore iniziò a praticare i suoi affari credendo fermamente che la sua provvidenza lo mettesse in condizione di accrescere la gloria di Dio: il suo successo andava inteso come segno visibile della grazia di Dio e (se perseguito il modo legale) rappresentava addirittura il metro del suo valore personale davanti a Dio e davanti agli uomini.

Non è un caso, quindi, che una concezione più "positiva" del denaro (e quindi la cultura del fund raising) si sia diffusa più facilmente soprattutto nei paesi anglosassoni. Invece, nel contesto cattolico, tradizionalmente, chi possiede ricchezze se ne deve comunque liberare. Le cose oggi, ad ogni modo, stanno a poco a poco cambiando e il fund raising è sempre più praticato anche in paesi a maggioranza cattolica. Ad ogni modo, come già detto, pesano anche altri fattori ideologici, sociali, morali, psicologici, politici di vario genere, in tutte le latitudini. Resta il fatto, quindi, che il rapporto con il denaro è un problema costante e spesso irrisolto per molte ONP europee.

Prendere in esame la **dimensione operativa** di un soggetto significa, invece, analizzare il sistema di input, di sfide, di difficoltà, di opportunità e di risorse che questo incontra nell'ambiente. In tal senso, l'attività di **fund raising** può essere rappresentata come la **progressiva presa di controllo** da parte di un soggetto **sul proprio ambiente**.

Il **fund raising**, o meglio l'itinerario attraverso il quale una organizzazione decide di fare fund raising, lo progetta, lo implementa e lo controlla, può essere dunque rappresentato come un **processo nel quale una organizzazione**:

- analizza se stessa (le risorse, i punti di forza e di debolezza di cui essa dispone);
- si misura poi con il contesto nel quale deve operare (pubblici di riferimento, leggi e normative, mercati pubblici e privati, regole delle singole tecniche di fund raising, concorrenza con altri soggetti, trend di carattere generale, ecc.);
- arriva a progettare e mettere in opera specifici programmi di azione;
- giunge, infine, alla valutazione di tali programmi, per mettere a punto nuove strategie di intervento.

Questo processo di presa di controllo sul proprio ambiente assomiglia, a ben vedere, al percorso di crescita di ogni individuo. Ciascuno di noi, infatti, avvia il rapporto con il proprio corpo e con le proprie risorse e debolezze, per confrontarsi poi con il mondo più prossimo (chi ci sostiene, chi contende gli stessi benefici), fino ad arrivare a un ambiente più ampio, nel quale prende decisioni, agisce e, in base a ciò, nel contempo, deve valutare e calibrare la propria azione.

4. IL "CICLO DEL FUND RAISING"

Una organizzazione può cercare di prendere progressivamente il controllo sul proprio ambiente attivando il "ciclo del fund raising". Tale ciclo prevede 7 fasi: avvio; analisi dell'organizzazione; analisi dell'ambiente; progettazione e pianificazione; implementazione; valutazione e gestione degli esiti; revisione del ciclo.

A questo punto, è possibile definire uno strumento che alcuni studiosi hanno definito come il "**ciclo del fund raising**"⁷. Esso 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. Per riprendere quanto detto nel paragrafo precedente, il ciclo del fund raising è lo strumento per realizzare la progressiva **presa di controllo** di una organizzazione **sul proprio ambiente**.

Il processo del fund raising, qui rappresentato, a fini esemplificativi, in modo lineare (v. box), 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 realizzate.

⁷ Si veda, in particolare, Rosso, 1991.

FASI DEL PROCESSO DEL FUND RAISING

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

5. ALCUNI CONCETTI-CHIAVE DEL FUND RAISING

Per capire cosa è il fund raising è necessario impadronirsi di alcuni suoi concetti-chiave: da quello di "buona causa", a quelli di constituency, fidelizzazione, scambio e altri ancora.

Completando questa esposizione su cosa sia il fund raising e quali significati abbia per una organizzazione non profit, è necessario dare, sia pure in modo molto sintetico, una idea del **contenuto tecnico** specifico di tale disciplina. Per fare ciò, è utile passare in rassegna alcuni **concetti-chiave** del fund raising, in parte già menzionati. Tali concetti-chiave si riferiscono ad alcuni degli **strumenti** necessari per mettere in pratica il processo del fund raising prima illustrato.

LA BUONA CAUSA, LA MISSION, GLI OBIETTIVI

Per una 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 buona causa dell'organizzazione rimane l'elemento decisivo (necessario anche se non sufficiente) per decretare il successo di una iniziativa di raccolta di fondi. La buona causa deve rispecchiare la verità profonda di una 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 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 (ossia un piano di azione su larga scala) e gli obiettivi operativi (cioè le scelte tattiche e tecniche necessarie per mettere in atto le strategie).

La buona causa risponde quindi a tre interrogativi: "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?".

CASE STATEMENT

E' 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 sopra);
- 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.

Questo 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.

COSTITUENCY

La constituency è l'ambiente di riferimento o l'ambiente esterno 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 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 fondamentale per poter poi veicolare richieste di fondi. Quindi è condizione essenziale della attività di fund raising.

FUNDING MIX

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 una organizzazione ha più fonti di finanziamento che le permettono di non dipendere esclusivamente da una unica fonte. Quando invece si dipende esclusivamente o quasi da una unica fonte, si può parlare di una situazione di squilibrio finanziario: ciò rappresenta un rischio, se si perde tale fonte senza averne altre attive già disponibili.

La composizione dei fondi è determinata sia dalle caratteristiche di una 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 (ad esempio, in Italia, la legge sulla cooperazione sociale, in Spagna e Inghilterra la possibilità di svolgere lotterie nazionali a carattere filantropico, ecc.).

ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE

L'analisi dell'organizzazione è una indagine volta a mettere in evidenza le risorse che una organizzazione possiede (o che potenzialmente può acquisir) 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.

Le aree tematiche di una organizzazione che vengono prese in considerazione in una 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: i 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 (ovvero quell'insieme di grandi fenomeni e trend sociali, culturali, politici, demografici e tecnologici che caratterizzano l'evoluzione generale della società).

Strumenti di analisi dell'organizzazione possono essere la SWOT analysis (forze, debolezze, opportunità e rischi), la PEST analysis (politica, economia, società e tecnologia), l'internal audit, la ricerca-azione, forme di valutazione e analisi della qualità e altre ancora.

ANALISI DEI SOGGETTI E DEI MERCATI

Poiché alla base dei finanziamenti vi sono rapporti di scambio tra una offerta di denaro e una offerta di beni (in senso lato), una solida strategia di fund raising dovrebbe essere basata su una rigorosa analisi dei soggetti o delle categorie di soggetti ai quali ci si intende rivolgere. 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.

Pertanto per tale analisi si usano strumenti quali:

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

L'analisi dei soggetti individuali (donatori) deve prendere in considerazione aspetti specifici come:

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

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 (cosa si cerca in cambio dei soldi);
- gli aspetti dell'offerta (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.

SCAMBIO

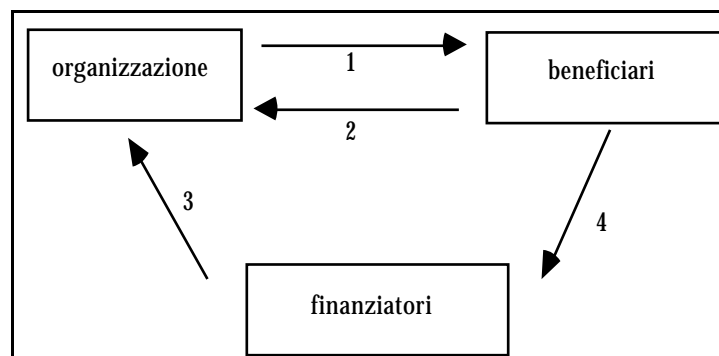
Un modo per tradurre in termini progettuali gli elementi di base della cultura filantropica e i principi di marketing (Rosso & Ass., 1991) è dato da quello che si può chiamare il bilancio dei costi e dei benefici (Kotler e Andreasen, 1991). Questa metodologia è basata su un approccio integrato, che prende in considerazione tutti i tipi di costi e di benefici scambiati dai diversi soggetti coinvolti, direttamente e indirettamente, nelle finalità di una organizzazione.

I soggetti presi in considerazione sono:

- A - i destinatari/beneficiari delle attività dell' organizzazione
- B - l'organizzazione
- C - i finanziatori/donatori

In alcuni casi, i beneficiari (A) e i finanziatori (C) possono coincidere, come in quello di servizi resi alla pubblica amministrazione e da essa pagati o di servizi resi a singoli cittadini che ne sostengono le spese.

I costi e i benefici presi in considerazione sono di tipo materiale (e quindi anche economico) e non materiale (psicologici, sociali, fisici) (Kotler e Andreasen, 1991). Si possono quindi individuare le seguenti relazioni di scambio (Mullin, 1995):



beneficiari: - hanno bisogni di base che rappresentano costi in termini di esclusione sociale, salute, alimentazione, ecc.
- hanno benefici dall'azione dell'organizzazione nei loro confronti (1)

organizzazione: - ha costi prodotti dalle attività che devono fare per rispondere ai bisogni dei beneficiari (2)
- ha benefici dal finanziamento delle proprie attività (3)

donatori: - hanno costi rappresentati dalle proprie risorse trasferite alle organizzazioni (3)
- hanno benefici (di tipo immateriale) dalla soddisfazione dei bisogni dei beneficiari (4)

Tale approccio mette in evidenza funzioni specifiche del fund raising e quindi la necessità di svolgere determinate attività:

- rappresentare e comunicare tale sistema di scambi all'interno del case statement;
- legare la necessità di risorse finanziarie alla realizzazione di attività che rispondano in modo pertinente ai bisogni dei beneficiari;
- analizzare le motivazioni e i benefici ricercati e percepiti dai potenziali donatori/finanziatori come scambio a fronte del proprio finanziamento;
- generare il consenso dei potenziali finanziatori/donatori circa la soddisfazione di bisogni di particolari categorie di soggetti, come condizione essenziale per sostenere lo scambio tra finanziatori e organizzazione;
- rappresentare e rafforzare il sistema di scambi tra costi e benefici verso i donatori, mediante forme di fidelizzazione (vedi box successivo).

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:

- gli obiettivi che si intendono raggiungere (di natura direttamente economica o di altra natura, ma comunque funzionali ad aumentare il potenziale di fund raising di una organizzazione); tali obiettivi possono essere di lungo, medio e breve termine;
- il target o i pubblici verso i quali sono rivolti questi obiettivi (i donatori-sostenitori acquisiti o da acquisire, persone-chiave per introdurre l'organizzazione presso determinati pubblici);
- i problemi e/o le opportunità che si presentano nel raggiungere il target e, di conseguenza, le tattiche migliori per raggiungerli 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);
- il timing delle operazioni;
- una proiezione dei costi e dei ricavi delle operazioni previste dal piano, anche al fine di attuare un controllo su di essi;
- elementi che permettano valutazioni in itinere del piano di fund raising, anche in vista di una sua revisione in corso d'opera.

PIANO DI COMUNICAZIONE

Le operazioni necessarie a promuovere e a raccogliere risorse economiche riguardano soprattutto l'ambito della comunicazione. Per tale ragione, un piano di fund raising deve prevedere anche un piano che serva a identificare e programmare tutte le attività di comunicazione finalizzate - più o meno direttamente - al fund raising (tramite i mass media, personale, pubblica, mailing, pubbliche relazioni, ecc.), al fine di renderle compatibili tra loro e ottimizzarle.

Gli elementi essenziali di un piano di comunicazione sono:

- gli obiettivi specifici della comunicazione;
- i messaggi che si intendono diffondere;
- i destinatari;
- i canali e le modalità di comunicazione;
- il timing delle attività di comunicazione.

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 una organizzazione, coinvolgendolo sempre di più all'interno di essa.

Quindi, le attività di fidelizzazione non riguardano solo la sfera del "ringraziamento" dei finanziatori, ma anche un sistema di relazioni e di scambio di informazioni che permetta di raccogliere e valorizzare il loro punto di vista sull'organizzazione e le sue attività.

MODALITÀ DI FUND RAISING

Le modalità pratiche per promuovere, sollecitare e raccogliere risorse economiche sono molte. Esse variano in relazione alle risorse di una organizzazione, ai destinatari delle richieste (pubblici, privati, individuali, collettivi, ecc.), al tipo di attività svolte dall'organizzazione, agli obiettivi di fund raising e di comunicazione,

oltre che da opportunità che si possono presentare per diverse ragioni. In ogni caso la scelta delle modalità pratiche non deve essere casuale, ma derivare dalla definizione delle strategie di fund raising.

Le principali modalità di raccolta sono:

- * richiesta tramite contatto diretto
- * richiesta tramite mailing
- * richiesta tramite mezzi di comunicazione di massa
- * richiesta tramite eventi speciali
- * promozione di sponsorizzazioni e progetti
- * richieste di contributi
- * vendita di servizi o altre attività commerciali.

VOLONTARI

Il lavoro volontario è una delle risorse principali per gran parte delle organizzazioni nonprofit. In particolare è una risorsa per attività di fund raising come campagne di raccolta di fondi tramite contatto personale, feste, maratone a scopo benefico, concerti, cene di beneficenza, ecc.

Il lavoro volontario, per quanto non retribuito, ha sempre e comunque un valore economico per l'organizzazione. I volontari devono essere interessati da programmi di cura, formazione, coordinamento e monitoraggio. A tale proposito, le organizzazioni che puntano alla utilizzazione di volontari per attività di fund raising devono predisporre forme di addestramento, sia sugli aspetti tecnici delle attività di raccolta, sia sul case statement dell'organizzazione (vedi box). Infatti, le persone sono tanto più disponibili a svolgere attività volontarie, in quanto condividono mission e obiettivi strategici di una organizzazione.

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), una organizzazione si è prefissata di raggiungere.

L'analisi del fabbisogno economico è una operazione essenziale per valutare attentamente il budget preventivo di una organizzazione e determinare il volume economico delle proprie 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 gestire l'organizzazione, per poi valutarne il costo. Tale costo potrà essere coperto tramite prestazione gratuita di servizi, donazioni di materiali, volontariato, ecc., oppure tramite raccolta di fondi.

Per fabbisogno finanziario si intende la necessità che una 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.

6. QUALI SONO LE FONTI DEL FUND RAISING?

Il fund raising può essere maggiormente legato ai fondi privati (e alla donazione filantropica), oppure a una pluralità di fondi (e alla forma del finanziamento su progetto). Le opzioni variano a seconda dei settori di intervento delle ONP e delle tradizioni dei diversi Paesi.

Si possono individuare, in linea di massima, **due tendenze** nel definire il corpus di tecniche e metodologie proprie del fund raising:

- una maggiormente legata ai **fondi privati** e alla forma della **donazione filantropica**;
- un'altra più orientata a una **pluralità di fondi** e alla forma del **finanziamento su progetto**.

La **prima tendenza** è più evidente nella manualistica di prima generazione e in quella statunitense. Essa può dipendere dalla necessità di rispondere alla **crisi dei finanziamenti pubblici** (Seltzer, 1987; Norton, 1996, NEP International Trust, 1994) o dal tentativo di tradurre le tecniche del fund raising dal contesto culturale anglosassone a contesti culturali diversi⁸.

La **seconda tendenza** è più presente nella manualistica incentrata sulla funzione strategica del fund raising o sull'applicazione del fund raising in settori specialistici, come le sponsorizzazioni, i contratti e le convenzioni con enti pubblici o l'accesso ai fondi dell'Unione Europea. Essa può essere legata alla nascita di **imprese sociali**, che elaborano e attuano nuove politiche sociali.

Detto ciò, è assolutamente necessario avere la consapevolezza che la scelta di orientarsi su alcune fonti di finanziamento piuttosto che su altre dipende da **fattori interni** (il tipo di organizzazione e il tipo di

⁸ A tale proposito, un manuale che si rivolge soprattutto a organizzazioni operanti in paesi in via di sviluppo, nell'invitarle a ricercare donazioni individuali, raccomanda di adattare le tecniche e le metodologie alle culture locali (Norton, 1996).

attività che si svolge) e da **fattori esterni** (legislazione, politiche pubbliche, cultura filantropica e della sponsorizzazione sociale, ecc.).

Un piano di fund raising deve, quindi, essere costruito a partire da una **miscela di fonti di finanziamento**, da trattare con strumenti tecnici adeguati⁹.

A questo riguardo, la situazione può **variare a seconda dei diversi sotto-settori** di cui si compone il mondo del non profit (cfr. anche il capitolo secondo). Tale variabilità si incrocia con un altro fattore di differenziazione, ovvero le **differenti tradizioni storiche, culturali e politiche dei vari paesi** in cui le ONP possono operare e che vanno tenute presenti.

Concludendo questo paragrafo, appare utile, altresì, elencare le possibili fonti di finanziamento di una organizzazione non profit, ovvero il tipo di soggetti ai quali è possibile rivolgere richieste di fondi.

LE SEI FONTI PRINCIPALI DI FINANZIAMENTO

- **Donazioni individuali** (quote associative, collette, lasciti, ecc.).
- **Contratti e convenzioni** con enti pubblici o soggetti privati legati alla fornitura di beni e servizi (ricerche, indagini, iniziative pubbliche e altre attività regolate da contratti di fornitura).
- Finanziamenti a "**fondo perduto**" da parte di enti pubblici e soggetti privati (finanziamenti non regolati da contratti di fornitura di beni e servizi; donazioni da parte di aziende; donazioni e finanziamenti di fondazioni; finanziamenti a fondo perduto previsti da leggi e regolamenti o decreti e atti pubblici);
- Soggetti privati per **sponsorizzazioni**¹⁰.

⁹ Ad esempio, ai soggetti pubblici che devono finanziare una organizzazione in relazione ad un progetto (un corso di formazione, una campagna di informazione o la fornitura di servizi sociali) non bisogna mai applicare le tecniche proprie del direct marketing o della richiesta di piccole donazioni individuali.

¹⁰ Le sponsorizzazioni vengono prese in considerazione come una fonte di finanziamento autonoma dalle altre, pur essendo regolate da contratti e accordi formali simili a quelli

- **Quote e tariffe da parte di utenti per servizi resi dall'organizzazione** (ad esempio, rette per fruire di un corso di istruzione o tariffe di biglietti per spettacoli di cineclub).
- **Altre fonti:**
 - * attività di tipo commerciale
 - * fondi auto-prodotti
 - * patrocini con contributo da parte di enti pubblici (ad esempio, patrocinio di convegni, spettacoli, opere editoriali, ecc.).

7. LE PROSPETTIVE DEL FUND RAISING

Quella del fund raising è una realtà in continuo mutamento. Pertanto, oggi alle ONP si richiede progettualità, qualità, spirito imprenditoriale, capacità di gestire le risorse economiche, organizzative e umane.

Il fund raising è una disciplina in continua e rapida evoluzione, così come avviene per l'intero settore non profit. Questo dinamismo è dovuto alla "giovane età" del fund raising, al mutare della cultura, dei sistemi sociali e politici, delle leggi, nonché al bisogno di superare continuamente l'obsolescenza che caratterizza le azioni di marketing.

In particolare, si possono mettere in luce **alcune linee di tendenza**, che chi si avvicina oggi al fund raising deve tenere presenti.

- Una prima tendenza è quella di intendere la donazione o il finanziamento per una ONP sempre meno come "atto filantropico" e sempre più come un **cosciente investimento** per migliorare la

della prestazione di servizi, in quanto gli elementi dell' offerta e quelli della domanda rispondono a regole di mercato che hanno una loro peculiarità (le aziende hanno appositi capitoli di spesa legati alle sponsorizzazioni e alle attività promozionali, così come le iniziative da sponsorizzare devono avere caratteristiche quali la pubblicità, la visibilità, il contatto con target specifici o con il largo pubblico).

società, o più specificamente l'ambiente a cui i sostenitori sono direttamente interessati.

- A questa tendenza se ne affianca un'altra, riguardante in particolar modo il **mondo "for profit"**. Le aziende e i soggetti commerciali, in quanto sostenitori di cause sociali, guardano agli attori non profit sempre meno come veicoli pubblicitari e di immagine e sempre più come veri e propri **partner**. Insieme a questi, intendono coinvolgersi nella vita civile e acquisire una peculiare forma di **cittadinanza sociale** (la cosiddetta "corporate citizenship").
- Anche i **donatori individuali**, quelli più tradizionalmente legati all'immagine della "generosità" e dello spirito caritatevole, stanno mutando il loro atteggiamento. La donazione non è più solo, ad esempio, l'atto attraverso il quale colmare il senso di disagio nei confronti di persone e fasce sociali svantaggiate (appunto "donando qualcosa") ma è un modo per partecipare, da "cittadino attivo", ad un progetto di cambiamento o di miglioramento sociale. Sotto questo aspetto, la donazione è sempre più accompagnata da una **informazione "di ritorno"** sul progresso di tali progetti e spesso a un coinvolgimento nelle attività da essi previste.

Questa situazione viene da qualcuno chiamata "**nuovo filantropismo**". Essa ha le sue radici soprattutto nella forte **crescita di soggettività** (cioè di conoscenze, competenze, capacità d'azione) degli individui e dei gruppi umani avvenuta negli ultimi anni.

Tutto ciò comporta **cambiamenti** anche nelle **strategie di promozione e sollecitazione** attivate dalle ONP nei confronti dei potenziali sostenitori.

La mera dichiarazione di idee e di intenzioni, o anche il semplice riconoscimento di situazioni umane e ambientali che vanno cambiate, lasciano il posto alla **capacità progettuale** e alla chiarezza e **trasparenza** delle strategie necessarie ad intervenire. Allo stesso modo, sul piano della comunicazione, la retorica dei "buoni sentimenti" lascia sempre più il posto alla capacità di dimostrare e di far controllare pubblicamente la **qualità** dell'azione di una ONP.

Progettualità, qualità, spirito imprenditoriale, capacità di management economico, organizzativo e delle risorse umane: sono questi i nuovi orientamenti e valori che vengono "praticati" nelle ONP, accanto a quelli per cui queste sono originariamente sorte. Essi rappresentano sempre di più i fattori in base ai quali i soggetti individuali e collettivi scelgono di sostenere o meno tali organizzazioni.

CAPITOLO SECONDO

La scelta di fare fund raising e formazione al fund raising

In questo capitolo si parla del modo in cui una determinata organizzazione può porsi nei confronti del fund raising. La eventuale scelta di fare fund raising non è affatto scontata, né tanto meno lo è quella di dotarsi di strumenti di formazione in tale campo.

1. LA SCELTA DI FARE FUND RAISING

Passare dal "dire" al "fare" nel campo del fund raising non è sempre facile. Sono, infatti, numerosi i dilemmi da sciogliere e gli ostacoli da superare. Occorre anche rifiutare alcune diffuse rappresentazioni di questo tipo di attività che sono false o inadeguate. Bisogna poi scegliersi il modello di fund raising più adatto. Per fare ciò, bisogna fare una vera e propria auto-analisi (o profilo critico-analitico) dell'organizzazione.

1.1. La "decisione di partire"

Gli studi sulle organizzazioni hanno identificato un momento cruciale nel processo di avvio di una qualsiasi impresa o attività: la **"decisione di partire"**. Nel nostro caso, la decisione riguarda l'adottare o meno un approccio sistematico e rigoroso al problema della sostenibilità economica di una organizzazione, ossia di elaborare e attuare un vero e proprio programma di fund raising.

La decisione di partire, evidentemente, non si consiste solo in una dichiarazione di intenti. Chi non sottoscriverebbe l'affermazione che è necessario garantire un migliore futuro economico della propria organizzazione? Ma esiste un'ampia letteratura che dimostra quanto sia delicato il passaggio dalle intenzioni alla messa in pratica delle azioni necessarie per realizzarle. In effetti, qui entrano in gioco vari fattori; tra questi, il principale è spesso la mancanza di **opinioni**

condivise sul fund raising all'interno dell'organizzazione (Media Company GmbH, 1994; BSM, 1997; CERFE, 1997d).

Quindi, bisogna tenere conto che un'organizzazione, in quanto soggetto collettivo, è un **attore complesso**, che ha **processi decisionali** non sempre lineari. Si può, dunque, dire che esiste spesso un **gap** tra la percezione della necessità di garantirsi una sostenibilità economica e la messa in opera di concrete attività di fund raising. Ciò significa che vi possono essere alcuni fattori psicologici, culturali, organizzativi che rappresentano un **ostacolo o un freno all'avvio del fund raising** o che in altri termini rendono la scelta di fare fund raising, una **scelta difficile** (cfr. anche capitolo terzo).

1.2. Alcuni interrogativi

Se il fund raising è una disciplina che coinvolge ogni sfera, ogni funzione e anche ogni risorsa dell'organizzazione, allora la scelta di attuarlo non è affatto "naturale" o automatica, né tanto meno semplice. In tale scelta, infatti, entrano in gioco complessi fattori culturali, esistenziali, manageriali.

Ogni fattore porta con sé vari **interrogativi** cui rispondere. Non è raro, quindi, che i dirigenti o i futuri fundraiser di una ONP si pongano domande come le seguenti.

Da domani il fund raising dovrebbe occupare almeno il 30% delle attività della organizzazione. Siamo sicuri di voler impiegare tutto questo tempo per una attività così incerta e rischiosa?

L'ambiente nel quale opera l'organizzazione sarà veramente generoso e disposto ad aiutarci?

Bisognerà prendere decisioni importanti per l'organizzazione e le decisioni costano fatica. Quanti saranno d'accordo a investire tempo e denaro sul fund raising? Quanti saranno d'accordo a svolgere attività di propaganda e pubblicizzazione?

Dovremo cambiare il modo di lavorare e forse anche la struttura della nostra organizzazione. Saremo disposti a cambiare stile di lavoro e modo di gestire tempo e rapporti tra di noi?

Che cosa penseranno le persone vicine all'organizzazione del fatto che noi, ad esempio, manderemo lettere per raccogliere fondi e ci esporremo pubblicamente come persone che chiedono soldi?

La nostra organizzazione ha poi qualcosa per cui valga la pena di donare fondi? Dobbiamo forse inventarci qualcosa di più "commercializzabile". In questo modo, però, non rischiamo di andare contro la nostra natura e i nostri fini?

Chi si occuperà del fund raising? Quante persone servono? Saremo disposti a investire tempo con passione per l'obiettivo di raccogliere i fondi? Oppure non vorremo per nulla togliere tempo alle attività tradizionalmente svolte?

Che fine faranno una serie di cose che si fanno ma che non sono sostenibili? Dovremo forse decidere di non farle più o di cambiarle profondamente, o dobbiamo mantenerle lo stesso?

Dovremo rivolgerci ad alcuni consulenti esterni che non sanno nulla della nostra storia e della nostra cultura? E' opportuno che persone esterne e soprattutto gente di marketing metta il naso nella nostra organizzazione?

Questi e altri dilemmi interessano quasi tutte le organizzazioni che per la prima volta intendono prendere in considerazione la possibilità di avviare veri e propri programmi di fund raising. Tutto sommato, molti non sono poi tanto diversi da quelli che avrebbe una qualunque persona che, per diverse ragioni, debba chiedere denaro per se stesso (come prestito o come regalo).

L'approccio migliore per affrontarli è, innanzitutto, quello di ritenere il fund raising un **investimento**. Come tutti gli investimenti, è oneroso, faticoso, complesso e difficile da gestire, ma in grado di portare benefici che prima l'organizzazione non poteva ottenere.

Oltre a ciò occorre tenere presente anche il **contesto sociale, culturale e politico** che caratterizza il paese in cui una organizzazione opera. In tal senso, fare fund raising nel Regno Unito non è la stessa cosa che attuarlo in Spagna o in Germania. Possono variare, infatti, il grado di sviluppo della cultura del non profit e del fund raising nei soggetti pubblici, in quelli privati e negli stessi soggetti non profit; le

legislazioni vigenti; le politiche pubbliche circa il settore non profit; l'abitudine della gente a sostenere enti senza fini di lucro e i modi in cui questo sostegno avviene.

Bisogna, infine, **superare il diffuso approccio semplicistico**, per cui si considera l'acquisizione di tecniche e metodologie di fund raising come un fatto "naturale" e automatico. In tal modo, non solo non si attua un buon programma di fund raising, ma non si gestiscono le inevitabili conseguenze che tale opzione comporta per la vita delle organizzazioni, proprio perché non si è coscienti della loro esistenza.

Alla base di tutto ciò, comunque, vi sono spesso **fattori di tipo "cognitivo"**, ovvero rappresentazioni inadeguate o semplicemente sbagliate del fund raising, come si vedrà nel punto seguente.

1.3. Superare alcune rappresentazioni inadeguate del fund raising

Spesso un approccio semplicistico e riduttivo al fund raising dipende da una percezione errata o parziale di che cosa esso sia. Esistono, in sostanza, alcune **rappresentazioni inadeguate** o addirittura false del fund raising. Queste rappresentazioni sono basate su informazioni sbagliate o incomplete (spesso ottenute "per sentito dire") sul fund raising e sui suoi effetti. Magari si conosce qualcosa sugli esiti che il fund raising ha avuto su organizzazioni di successo, senza però comprendere i meccanismi profondi che hanno prodotto tali risultati.

E' necessario, dunque, superare tali rappresentazioni. Esse non riguardano solo il fund raising in quanto tale, ma anche, più in generale, la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni stesse.

Alcune false rappresentazioni del fund raising e della sostenibilità finanziaria

Il fund raising come "vendita"

Molti considerano il fund raising come una azione di marketing o di vendita che, a prescindere dalla mission di una organizzazione, può apportare sostegni finanziari ad una organizzazione. Sono coloro che si ispirano allo slogan "non importa cosa vendere e a chi vendere, ma vendere", conferendo un evidente primato ai mezzi rispetto ai fini.

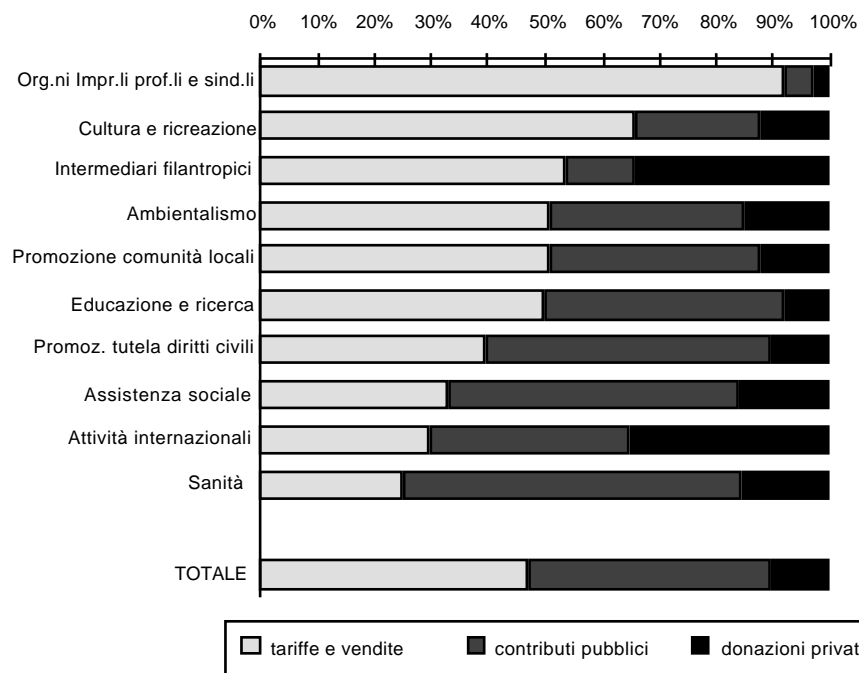
Chiedere l'elemosina....

Non è raro imbattersi in chi considera il fund raising quasi come una forma di "richiesta di elemosina". Provare vergogna nel chiedere soldi (sia in senso personale, sia come atto socialmente e politicamente sconveniente) porta, di conseguenza, a non essere abbastanza chiari nella richiesta e nell'entità della donazione o a non sollecitare nel tempo e in modo diretto la donazione.

Vivere di solo filantropismo

E' diffusa la convinzione che le organizzazioni non profit debbano vivere soprattutto di donazioni provenienti da individui o aziende. Ciò è vero solo per pochissime organizzazioni: basta esaminare i dati sulle principali fonti di finanziamento delle ONP - operanti in settori diversi - di 7 paesi (Regno Unito, Ungheria, Italia, Giappone, Francia, Germania, Stati Uniti) e in particolare il loro peso percentuale rispetto al bilancio delle entrate.

Questa convinzione fa sì che non ci si orienti anche verso attività quali le sponsorizzazioni o la ricerca di fondi pubblici. Ciò porta spesso a ostinarsi nel praticare i mercati privati e a chiedere a individui, anche quando non vi sono le condizioni necessarie per farlo.



Basta avere una "buona causa"?

C'è chi pensa che sia sufficiente avere una finalità sociale meritoria per accedere a qualunque finanziamento. Ma se così fosse, basterebbe scrivere una buona lettera di richiesta a chiunque abbia soldi disponibili. Però così non avviene. Molti, delusi, danno allora la colpa agli altri, e qui scatta un altro stereotipo: "la gente è sostanzialmente dura di cuore". Il fund raising diventa dunque l'occasione per rafforzare atteggiamenti moralistici e manichei, inventando un conflitto tra "buoni" e "cattivi" senza alcun senso.

Il "proiettile magico"

Il fund raising è considerato da alcuni una tecnica salvifica che produce soldi in grande quantità e in pochissimo tempo, per il semplice fatto di essere utilizzata. È come un "proiettile magico" o ultra-sofisticato, di quelli che, una volta sparati, sono sempre in grado, autonomamente, di raggiungere il bersaglio.

I miti della "competizione" e del "recipiente colmo"

Si può ritenere che la comunità cui ci si rivolge sia stata già "monopolizzata" da altre buone cause e che quindi occorra competere a tutti i costi per avere un proprio spazio. Oppure, si può credere che nella comunità non vi sia più alcuna disponibilità finanziaria per la propria buona causa, come in un barile svuotato. In realtà, un donatore può erogare anche per più cause; forse, a volte, il problema del mancato contatto va cercato nelle organizzazioni stesse...

L'"apprendista stregone"

Parecchi ritengono che il fund raising sia una disciplina alla portata di chiunque, che, come l'economia domestica, può essere "fatta in casa", in modo del tutto spontaneo. Ad esempio, si pensa che per fare fund raising basti scrivere una lettera e inviarla ad un certo numero di persone; oppure fare una bella campagna sulla stampa o tramite i mezzi radiotelevisivi; o scrivere una lettera ad un grande donatore; o che il personale interno sia il principale potenziale donatore oppure il primo "agente" di fund raising (che cioè porti automaticamente altri donatori). Si tratta, in fondo, di un approccio da "apprendista stregone". Ma non ci si accorge che il fund raising è una tecnica rischiosa. Essa richiede investimenti e capacità, senza le quali ciò che viene fatto produce effetti indesiderati e a volte danni enormi.

Poca o troppa strategia

Vi è chi attua iniziative di fund raising senza elaborare una strategia finanziaria generale dell'organizzazione, ma c'è anche chi investe fin troppo tempo nella elaborazione di tali strategie, rimandando continuamente la sperimentazione di attività concrete.

La colpa è degli altri

Vi è chi giustifica i temporanei insuccessi nella raccolta di fondi imputando caratteristiche particolari all'ambiente nel quale si opera (ad esempio, un basso reddito delle famiglie, una cultura contraria al filantropismo, ecc.). Spesso non ci si rende conto che, più che altro, non si è bene attrezzati a chiedere.

Una disciplina “tappabuchi”

Il fund raising è per molti una disciplina che serve solo a tappare i buchi di bilancio o la carenza di liquidità. Essi ritengono che il fund raising diventi necessario solo quando una organizzazione vive una situazione economica critica o disastrosa. Al contrario, esso dovrebbe essere avviato nello stesso momento in cui sorge una organizzazione, se non prima, e comunque richiede investimenti economici umani e organizzativi costanti, che in condizioni di crisi economica e finanziaria risulta più difficile fare.

Sono abbastanza evidenti le **insidie** che si nascondono dietro queste inadeguate rappresentazioni del fund raising. Ad ognuna di queste, peraltro, corrisponde una analisi errata o parziale dei propri **bisogni formativi** di un'organizzazione (se pure tale analisi viene fatta): ne consegue la scelta di processi di apprendimento casuali, estemporanei, estenuanti e dispendiosi. Su tale aspetto si tornerà più avanti.

1.4. Altri ostacoli alla decisione di fare fund raising

Esistono anche **altri ostacoli** (oltre a quelli di tipo "cognitivo" già esaminati) che si frappongono alla decisione di avviare programmi di fund raising, o quanto meno di avviarli in modo corretto. Gli ostacoli (ampiamente identificati dalla letteratura internazionale) sono di vario genere e riguardano innanzitutto aspetti organizzativi e gestionali.

Vi sono, in particolare, fattori di ostacolo che riguardano l'area del **management strategico**. Sotto questo aspetto, si rilevano:

- una certa **frattura** o separazione tra **gli operatori del fund raising e il gruppo dirigente** (che comporta deresponsabilizzazione circa il fund raising, difficoltà organizzative, mancati investimenti in risorse umane, cattiva programmazione);
- il cattivo **management del fund raising in senso stretto**;
- la **mancanza di indispensabili tratti imprenditoriali**.

Altri ostacoli, di tipo **operazionale**, riguardano la vita **interna** dell'organizzazione, ad esempio:

- la carenza di personale da adibire al fund raising;
- la scarsità di tempo a disposizione per tale attività;
- la carenza di risorse tecniche.

Non mancano, ad ogni modo, **fattori operazionali esterni** alla vita dei gruppi umani che si confrontano con il fund raising. Tali fattori cambiano molto da Paese a Paese e sono disomogenei tra loro (Simmons, 1996; Doyle, 1996; Norton, 1996). Si possono citare, a puro titolo di esempio:

- la mancanza di forme di agevolazione fiscale;
- l'eccessivo costo di tasse come, ad esempio, quelle postali;
- la mancanza di network o alleanze in grado di garantire un ambiente professionale favorevole ai fund raiser.

Ora, è certamente difficile che una organizzazione non profit scelga, non solo di fare fund raising, ma anche di confrontarsi con questo tema, in presenza di ostacoli come quelli sopra presentati,

Pertanto, la **decisione** di avviare programmi di fund raising non è legata solo a fattori di tipo tecnico, bensì alla stessa **ragion d'essere** di un soggetto collettivo e al suo modo di porsi in rapporto con la realtà.

1.5. Ostacoli ricorrenti al fund raising: una prima lista

Il tema degli ostacoli, trattato nelle pagine precedenti va, quindi, tenuto ben presente. Per facilitare il lavoro di chi legge, si riporta ora una **lista** più esaustiva degli **ostacoli al fund raising** (di carattere cognitivo e operativo) identificati nel corso del lavoro di ricerca su

cui si basa il presente manuale. Si tratta, sia degli ostacoli riguardanti la decisione "iniziale" di fare fund raising, sia di quelli che possono sopravvenire in corso d'opera. Ne sono stati identificati, in particolare, 47, alcuni dei quali sono già stati citati in precedenza. Ecco la lista.

1. Presenza di un approccio al fund raising caratterizzato dalla mentalità tipica dell'"elemosinare" (Edles, 1993; Keegan, 1994; Danmark Fundraising, 1997)
2. Ritenere che sia sufficiente avere una buona causa per ricevere finanziamenti (in quanto ciò costituisce "automaticamente" benemeranza per la organizzazione) e che il comunicare questa buona causa e utilizzare tecniche di raccolta di fondi sia secondario (Edles, 1993)
3. Pensare che la penuria di risorse finanziarie dell'organizzazione sia frutto della diffusa insensibilità della gente verso la propria buona causa (con conseguente "aggressività" nel chiedere fondi) (Keegan, 1994)
4. Credere che la comunità non sia all'altezza della buona causa della organizzazione e quindi non sia in grado di comprenderla e sostenerla (Keegan, 1994)
5. Avere il "mito" della competizione, cioè credere che la comunità sia stata già "monopolizzata" da altre buone cause (Keegan, 1994)
6. Pensare che il fund raising riguardi essenzialmente le donazioni, tralasciando di utilizzare gli strumenti teorici e tecnici propri di tale disciplina anche verso attività quali le sponsorizzazioni o nella ricerca di fondi pubblici (CERFE, 1997c e d), o anche supporre che tutte le organizzazioni (e quindi anche la propria) possano coprire gran parte del proprio fabbisogno tramite raccolta di fondi da privati individui, ostinandosi a praticare tale mercato anche quando non vi sono le condizioni necessarie (Ross, 1996)
7. Attuare iniziative di fund raising senza elaborare una strategia finanziaria generale della organizzazione (CERFE, 1997c e d)
8. Investire molto tempo nella elaborazione delle strategie finanziarie rimandando continuamente la sperimentazione di attività di fund raising (CERFE, 1997c e d)
9. Non tenere abbastanza conto delle risposte negative alle richieste di finanziamenti, senza quindi trarre beneficio dalle informazioni insite nei

rifiuti (dunque, mancanza di una prospettiva di ricerca e di test continui nel fund raising) (Rosso & Ass., 1991)

10. Utilizzare un approccio da "apprendista stregone", ad esempio, pensando che per fare fund raising basti scrivere una lettera e inviarla ad un tot numero di persone (Edles), o credendo che il personale interno sia il principale potenziale donatore o sia il primo "agente" di fund raising (che porti altri donatori) (Edles, 1993; Coen Cagli, 1995)
11. Giustificare i temporanei insuccessi imputando caratteristiche particolari all'ambiente nel quale si opera, come, ad esempio, un basso reddito delle famiglie, una cultura contraria al filantropismo, ecc. (Edles, 1993)
12. "Provare vergogna" nel chiedere soldi, sia in senso personale, sia come atto socialmente e politicamente sconveniente e, di conseguenza, non esplicitare adeguatamente la richiesta e l'entità della donazione o non sollecitare nel tempo e in modo diretto la donazione (Edles, 1993)
13. Credere che non si possa fare a meno di grandi campagne pubblicitarie, di una grande presenza sulla stampa e sui mezzi di informazione di massa e, di conseguenza, credere che il semplice fatto di fare una grande campagna pubblicitaria sia sufficiente a portare una rilevante quantità di risorse finanziarie (Coen Cagli, 1995)
14. Credere nel mito del "recipiente colmo" ossia ritenere che nell'ambiente in cui si opera non ci siano più risorse finanziarie o donatori (senza essere consapevole che la principale ragione per la quale le persone donano è che ciò gli venga richiesto) (Keegan, 1994)
15. Credere nel mito del "donatore rubato", ovvero che vi siano altre organizzazioni che hanno già monopolizzato i potenziali donatori della propria (e, di conseguenza, non avere consapevolezza che i donatori tendenzialmente donano per una o a volte più cause, ma non trasmigrano verso altre cause con grande facilità; quindi, se non donano più, è perché non si sentono apprezzati o l'organizzazione non è stata efficace rispetto alla proprie finalità) (Keegan, 1994)
16. Avere l'intenzione di avviare attività di fund raising ma senza la pur minima idea del suo contenuto e del suo significato (avendo aspettative del tutto irrealistiche, sovradimensionate o anche sottodimensionate rispetto alla realtà) (Media Company GmbH, 1994; BSM 1997d)
17. Produrre rappresentazioni dell'organizzazione e delle proprie finalità che si allontanano dai loro contenuti originari, a favore di messaggi che sembrano poter favorire maggiormente una adesione o una donazione (ovvero pensare

che il "mezzo" abbia più importanza del "contenuto" e di conseguenza che i finanziatori siano degli "acquirenti" e non dei "supporter") ("commercializzazione della buona causa") (Coen Cagli, 1995)

18. Mancato avvio di attività di fund raising quando il proprio bilancio è in attivo e l'organizzazione gode di buona salute (e quindi ritenere che il fund raising sia essenzialmente un modo per rispondere a crisi economico-finanziarie di una organizzazione) (Coen Cagli, 1995)
19. Scarsa conoscenza del fund raising e delle sue potenzialità (il che porta ad essere prevenuti circa la reale utilità di investire tempo, denaro e professionalità in tale campo) (Studio Lentati, 1990)
20. Difficoltà dei fundraiser a convincere la leadership e gli altri componenti dell'organizzazione che il fund raising richiede gente incaricata di questa funzione in modo continuativo nel tempo (BSM, 1997d)
21. Impostazione del fund raising secondo lo spirito del risparmio e di una logica di contenimento delle spese, piuttosto che di investimento (Edles, 1993); tensione a "fare tutto in casa", con l'obiettivo di risparmiare, perché si pensa di poter operare volontaristicamente, senza doversi rivolgere ad esperti e professionisti esterni (Coen Cagli, 1995)
22. Mancanza di una chiara identità di impresa (non sapere con precisione che tipo di organizzazione si intende essere, cosa si vuole ottenere veramente, come ci si intende relazionare con l'ambiente in cui si opera) (BSM, 1997d)
23. Mancanza di consenso effettivo e partecipato della organizzazione nei confronti del fund raiser (Edles, 1993); esistenza, all'interno dell'organizzazione, di opinioni discordanti tra il gruppo dirigente, i volontari e il personale tecnico in ordine al fund raising (ciò che spesso porta a una non-decisione in merito al fare fund raising) (Studio Lentati, 1990)
24. Scarso realismo dell'obiettivo finanziario di una attività di raccolta di fondi (che non è commisurato né alle effettive potenzialità della organizzazione, né alle caratteristiche dei target cui ci si rivolge) (Edles, 1993)
25. Scarsa motivazione e formazione dei volontari che raccolgono soldi (per cui essi operano in modo inefficace), che mette a rischio anche una intera campagna di fund raising, in quanto tali soggetti ne sono il veicolo principale e più visibile nell'ambiente al quale ci si rivolge (Edles, 1993)
26. Status basso del fund raising e dei fundraiser nelle organizzazioni non profit (marginalizzazione rispetto alle altre funzioni e perifericità rispetto all'area

- della direzione istituzionale e operativa) (Media Company, GmbH, 1994; BSM, 1997d)
27. Mancanza di attività di pubbliche relazioni e di comunicazione nel fare fund raising (che impedisce di creare contatti, far conoscere l'organizzazione, avviare relazioni sociali e personali intese come opportunità) (Edles, 1993; BSM, 1997d)
 28. Mancanza di un piano strategico di fund raising e di sviluppo della organizzazione (BSM, 1997d); mancato rispetto, da parte dei fund raiser, dei passaggi logici previsti dal ciclo del fund raising (Rosso & Ass. 1991)
 29. Tendenza ad agire, nel fund raising, con i tempi e le necessità proprie dell'organizzazione, piuttosto che con i tempi e le necessità dei donatori o del "mercato" (Coen Cagli, 1995)
 30. Concentrarsi su pochi donatori "prospect" (potenziali), il che porta ad un numero insufficiente di donazioni (Edles, 1993)
 31. Sovra-estimazione dei donatori potenziali (in quantità ed entità della donazione) (Edles, 1993)
 32. Tralasciare di ringraziare e di "coltivare" i donatori (Edles, 1993; Keegan, 1994)
 33. Sottostima del valore economico dello scambio con i donatori/finanziatori, svalutando l'organizzazione e quindi richiedendo donazioni di entità troppo bassa, anche con il rischio di sostenere costi maggiori dei ricavi (Seltzer, 1987; Baguley, 1996)
 34. Operare richieste ad un pubblico scelto a caso, senza avere misurato in anticipo se tale pubblico ha propensione a donare nei confronti dell'organizzazione (Seltzer, 1987)
 35. Scarsa cura nella redazione dei documenti e dei testi usati per la richiesta di fondi (lettere, documenti di marketing, formulari per la presentazione di progetti, ecc.) (Norton, 1993)
 36. Scarsa frequenza nel tempo dell'atto di richiesta, o anche eliminazione della fase della sollecitazione o della trattativa dalla procedura del fund raising (Keegan, 1994)
 37. Scarsa o nulla segmentazione dei pubblici (mancata individuazione di categorie specifiche di soggetti ai quali rivolgersi, studiando e ricercando le

variabili che le contraddistinguono e le caratteristiche che le rendono potenzialmente produttive per il fund raising) (Seltzer, 1987)

38. Difetto di conoscenza, informazione e rappresentazione delle organizzazioni presso il grande pubblico (il che rende il fund raising poco efficace e privo di una reale capacità di penetrazione nell'ambiente) (BSM, 1997)
39. Difficoltà (specie per le piccole organizzazioni) nel finanziare preventivamente lo staff per fare il fund raising e per attivare alcuni metodi di raccolta (onere di investimento iniziale) (BSM, 1997d; CERFE, 1997c e d) (Studio Lentati, 1990)
40. Scarsa disponibilità di tempo per le organizzazioni esclusivamente di volontariato (perché i pochi attivisti spesso sono già caricati da altri impegni e attività "istituzionali") (BSM, 1997d)(Studio Lentati, 1990)
41. Insorgere di difficoltà operazionali non previste (tasse postali, tempi, incidenti nel decision making degli interlocutori, ecc.) (mancata analisi di forze, debolezze, opportunità e rischi esistenti) (Keegan, 1994)
42. Mancanza di agevolazione fiscale per coloro che effettuano donazioni alle ONP e di altre iniziative pubbliche tese a favorire la raccolta di fondi per cause sociali di interesse collettivo (lotterie; accesso ai mezzi di comunicazione di massa; regimi fiscali particolari per attività di tipo commerciale volte al finanziamento di cause sociali, ecc.) (Simmons, 1996)
43. Scarsità di risorse umane (come quantità di personale e di tempo per lavorare assiduamente sul fund raising; come capacità e conoscenze specifiche che possano rendere tale impegno proficuo) (Studio Lentati, 1990)
44. Mancanza di studi, ricerche dati e informazioni sui mercati del fund raising e sui soggetti che vi operano (CERFE, 1997c e d)
45. Mancanza di aggiornamento e formazione continua dei fundraiser e delle organizzazioni nel campo del fund raising (CERFE, 1997c e d)
46. Scarsa diffusione della cultura del fund raising e della cultura filantropica e delle loro recenti evoluzioni (come ad esempio il trend della corporate citizenship o del corporate social involvement in alcuni mercati - aziende, fondi pubblici, intermediari filantropici) (CERFE, 1997c e d; Simmons, 1996)
47. Mancanza di forme di alleanza e consorzio tra organizzazioni del settore non profit o determinati "sottosettori", per aumentare il potenziale di fund raising o migliorare l'ambiente di lavoro e professionale dei fundraiser (organizzazioni-ombrello, associazioni professionali e di categoria, centri di

studio e formazione, ecc.) o mancanza di un tessuto istituzionale del settore non profit a sostegno del fund raising (CERFE, 1997a e b).

1.6. I modelli di fund raising: un approccio realistico

Anche quando si siano superati gli ostacoli che si frappongono a una decisione positiva in merito al fare fund raising, e si sia quindi deciso in senso favorevole all'avvio di attività in tale direzione, i problemi non sono affatto finiti, anzi: occorre, infatti, capire **quale modello di fund raising** adottare.

Nella nostra analisi, bisogna tenere conto anche di un altro elemento troppo spesso trascurato, e cioè che **non esiste un unico modello di fund raising utilizzabile per tutte le organizzazioni**, bensì diversi modelli che possono essere, a loro volta, adeguati alle caratteristiche di ciascuna di esse.

Alcune false rappresentazioni tra quelle illustrate nel box precedente, in particolare, derivano da un **confronto sbagliato con l'esperienza condotta da altri soggetti**. Infatti, quando si viene a conoscenza di "storie di successo" di altre organizzazioni, si tende spesso ad adottarle, ma "proiettandole", senza alcun adattamento, alla propria realtà. Oltretutto, può capitare che la conoscenza stessa di tali esperienze sia incompleta: si può sapere quanto di buono hanno fatto determinate organizzazioni e i loro esiti positivi, ma magari si ignorano il metodo usato, gli ostacoli incontrati e il modo di superarli.

A ciascuno il suo modello

Durante un corso di formazione al fund raising, svoltosi in Italia e rivolto ai dirigenti delle organizzazioni non profit delle regioni meridionali, molti partecipanti si sono trovati a decidere quali modalità di raccolta di fondi si addicessero maggiormente alla propria organizzazione. Si tratta, in larga parte di organizzazioni fortemente innovative, che operano su base locale e verso target limitati, nel campo della lotta contro l'esclusione sociale degli immigrati,

dell'inserimento lavorativo di gruppi sociali svantaggiati, del recupero dei tossicodipendenti, della donazione di sangue, della tutela dell'ambiente, dell'aiuto umanitario verso i paesi in via di sviluppo.

In un incontro con un visiting professor di fama mondiale, Bernard Ross - Direttore del Management Center di Londra - i partecipanti al corso sono stati invitati a confrontarsi con lui circa le modalità di raccolta di fondi che avrebbero adottato. Molti si sono orientati verso l'idea di organizzare operazioni di mailing a larga diffusione, così come fanno grandi organizzazioni quali l'UNICEF e il WWF. Dopo una breve discussione, è apparso chiaro che tale scelta, più che essere fondata su una attenta analisi dei potenziali mercati, era fondata esclusivamente su una vaga percezione del "prestigio" della tecnica del direct mail. Ross ha chiesto loro di riflettere se non fosse stato meglio adottare un altro approccio: rivolgersi soprattutto ad altri mercati (come quello dei fondi europei o dei fondi di organismi internazionali) che perseguono scopi analoghi ai loro, o promuovere, presso soggetti pubblici locali, contratti e convenzioni per la prestazione di servizi che rientrano nelle loro politiche.

A questo punto, è emersa altrettanto chiara una domanda: "tutte le tecniche e le modalità di fund raising vanno bene per tutte le organizzazioni?". E' difficile che chi si occupa di un problema scottante come quell dell'integrazione sociale tra immigrati e comunità locale ottenga buoni risultati dal rivolgersi al mercato delle donazioni individuali. E per chi ha pochi volontari, non è proprio il caso di organizzare operazioni di raccolta di fondi, istituendo una rete di punti di raccolta nella città...

Senza volere formulare una "legge generale" sui modelli di fund raising (cosa impossibile e oltretutto sbagliata), si può almeno identificare un **principio di validità generale**: l'organizzazione deve analizzare i **mercati** che possono ragionevolmente offrire risorse per le cause di cui si occupa e le **modalità e tecniche di raccolta più consone** per tali mercati. Tutto ciò con molto **realismo**, tenendo conto dell'esperienza condotta da altri e considerando la situazione e le tradizioni storiche, culturali e politiche del proprio paese.

1.7. Il profilo critico-analitico di una organizzazione

Si è messo in evidenza che la scelta di fare fund raising (e la sua messa in pratica) è un processo complesso e non privo di insidie. E' il

caso, a questo punto, di fornire qualche indicazione di massima per poter **dipanare la matassa** dei fattori che incidono su questa decisione.

In particolare, si parlerà ora della necessità di disegnare un **profilo critico-analitico dell'organizzazione**. Ciò significa effettuare una sia pur generale **analisi della sua situazione di partenza**, al fine di capire gli aspetti da cambiare o adeguare per poter avviare attività di fund raising. Questo profilo, ad ogni modo, appare comunque necessario per ideare lo sviluppo dell'organizzazione, ed è una attività che può essere alla base di qualunque processo di progettazione, incluso quello relativo ad attività formative (si veda il capitolo quarto).

Per fare un profilo critico-analitico si può utilizzare l'approccio derivato dalla **teoria micro-dinamica dei soggetti**¹, adattandolo al contesto del fund raising.

Secondo tale teoria, l'esistenza, il ciclo di vita e il rafforzamento (o, al contrario, l'indebolimento) di un dato attore collettivo (nel nostro caso, una specifica ONP), sono retti da un insieme di regole situate a diversi livelli o **componenti** della vita dell'attore stesso. Tali regole riguardano la dimensione "cognitiva" e quella "operazionale" della sua esperienza.

Le prime due componenti riguardano la "**consistenza interna**" dell'attore, in particolare:

- sul piano cognitivo, la **cultura**, ovvero l'insieme delle rappresentazioni della realtà, del proprio ruolo nel mondo e delle relazioni con altri attori che i membri dell'organizzazione condividono;
- sul piano operativo, l'**identità**, cioè la solidità istituzionale e organizzativa dell'attore (in termini di strutturazione giuridica, di mobilitazione di risorse; di gestione delle relazioni con le autorità locali e nazionali, con gli eventuali enti donatori, con il proprio personale, con la comunità locale, ecc.); essa può produrre effetti di retro-azione nei confronti della cultura, per adeguarla, senza "snaturarla", ai mutamenti della realtà circostante.

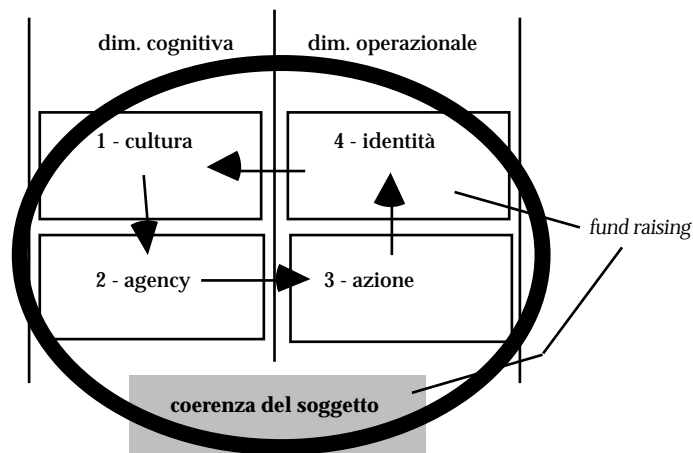
¹ Si veda a tale proposito Quaranta 1995; Quaranta G., d'Andrea L. 1995.

Altre due componenti riguardano, invece, la **proiezione dell'attore verso l'"esterno"**, vale a dire:

- sul piano cognitivo, l'**agency**, ovvero la volontà ad agire, l'orientamento al cambiamento sociale (anche in specifici ambiti);
- sul piano operativo, l'**azione** o il **programma d'azione** in quanto tale (l'insieme delle attività previste e realizzate e dei loro risultati).

Utilizzando tale approccio, si può identificare un **ciclo di vita** delle ONP, che ne spieghi il funzionamento e in base al quale effettuare il profilo critico-analitico dell'organizzazione.

Questo ciclo trova origine nella **cultura**, per poi determinare una **agency**. Vi è poi la definizione di un **programma di azione**, che permette ad una organizzazione di avere un qualche impatto sulla realtà. Infine si arriva alla formazione di una **identità** dell'organizzazione stessa (vedi schema). Il ciclo poi ricomincia.



Ora, in quanto tecnologia per la sostenibilità finanziaria, il **fund raising** è un **elemento costitutivo dell'identità** di un soggetto. Ma esso può svolgere anche una **funzione di carattere generale**: garantire la

coerenza interna del ciclo di vita di un soggetto e la **compatibilità**, almeno tendenziale, **tra la sua mission** e il **reperimento dei fondi**.

Utilizzando questo schema, si può meglio comprendere come il fund raising agisca sulle varie dimensioni del soggetto e, in particolare, come esso rappresenti un **costante legame** tra esse. Infatti, il fund raising trae dalla cultura e dall'agency la "materia prima" per confezionare i "prodotti" (in senso lato) da finanziare. D'altro canto, esso è un sistema di controllo della realtà operativa, cioè delle regole e delle caratteristiche dei mercati nei quali i finanziamenti sono reperibili; in questo modo, definisce a quali condizioni le attività dell'organizzazione sono sostenibili (Coen Cagli 1995).

A partire da questi quattro elementi costitutivi, si possono individuare i **punti di forza** e i **punti di debolezza** di una organizzazione che intenda **avviare il fund raising**. Qui di seguito si fornisce un **esempio** di tale identificazione, che rappresenta il **profilo critico-analitico** di cui si è parlato in precedenza.

Sul piano "cognitivo", cioè per quanto riguarda la cultura e l'agency, si deve rilevare:

- l'esistenza o meno di un punto di vista condiviso circa il fund raising, il suo contenuto e il suo significato, la necessità di attuarlo e di fare investimenti di tempo e denaro al riguardo;
- la presenza o meno di alcuni fraintendimenti circa il fund raising e la cultura che ne permette lo sviluppo (v. box seguente);
- l'esistenza o meno di tratti di cultura imprenditoriale, ovvero di un management strategico delle risorse, di capacità di assumersi rischi e di scommettere sul futuro, di capacità di fissare obiettivi nel tempo che siano controllabili e misurabili;
- l'esistenza o meno di conflitti interni tra sfera della dirigenza e sfera operativa, tra base e vertice, tra le diverse aree funzionali

dell'organizzazione, che possano ostacolare la creazione di una unità di intenti circa il fund raising;

- la condivisione o meno di una mission comune (cioè una chiarezza diffusa sulle strategie dell'organizzazione e una convinzione nell'affermarle);
- la possibilità effettiva di prendere, nel breve tempo, decisioni circa il fund raising che siano cogenti da un punto di vista istituzionale, economico, organizzativo e che abbiano effettivo impatto sulle persone che lavorano nell'organizzazione.

Alcuni fraintendimenti circa il fund raising

Un elemento di debolezza all'interno della "cultura" di una ONP - almeno per quanto riguarda il fund raising - può essere rappresentato dalla presenza di alcuni fraintendimenti, come i seguenti.

- Il non facile rapporto, o comunque una netta distinzione, tra la sfera dei fini ultimi e quella del denaro.
- L'interpretazione della totale "gratuità" dell'azione volontaria (che a sua volta si lega alla rappresentazione dei volontari come élite di "puri").
- La critica della "contaminazione" tra mondo dell'impresa e del commercio e il mondo del volontariato (che peraltro impedisce di cogliere nel loro giusto peso attività di cooperazione positiva già in atto).
- La rappresentazione delle organizzazioni senza fini di lucro come soggetti para-pubblici (che devono quindi attingere unicamente a risorse pubbliche, grazie a un intervento di tipo "assistenzialista" o di mera delega).
- La tendenza a sottovalutare il rapporto con la cultura di impresa e di mercato, sulla base di un rifiuto spiritualistico della tecnicità.

Sul piano "operazionale", cioè per quanto riguarda il programma di azione e l'identità, si devono rilevare:

- le acquisizioni, ovvero che cosa ha ottenuto l'organizzazione per i suoi utenti (soci, beneficiari delle attività, ecc.) e in che fase di sviluppo essa si trova (quale è il suo ruolo sociale attuale);
- le politiche, ovvero i programmi strategici sui temi di interesse dell'organizzazione (la politica degli anziani, la politica di tutela dei diritti dei cittadini, la politica del verde pubblico o dei parchi, ecc.);
- le attività, ovvero le iniziative e i servizi che caratterizzano la presenza dell'organizzazione sulla scena sociale;
- i pubblici, ovvero gli utenti e i fruitori (diretti e indiretti) delle attività svolte, ma anche i donatori o sostenitori, i soci, i volontari, i dirigenti, i consulenti, i fornitori e, in ultima analisi, tutti coloro che hanno un rapporto stabile con l'organizzazione (rivolgendo una particolare attenzione alle loro aspettative e giudizi);
- la posizione economico-finanziaria, ovvero i crediti e i debiti, le risorse finanziarie a disposizione, i bilanci consuntivi e preventivi, i costi e i ricavi delle singole iniziative;
- le risorse umane e professionali, ovvero la quantità e la qualità (in termini di conoscenze, competenze, esperienza, ecc.) del personale che presta servizio nell'organizzazione;
- le risorse tecniche e organizzative, ovvero i macchinari, le sedi, le strutture di lavoro, gli strutturagrammi e gli organigrammi, il management, il possesso di strumenti di informazione, ecc.;
- le caratteristiche e le prerogative giuridico-istituzionali, riconoscibili nello statuto;

- il fund raising e il marketing attuale, ovvero le attività e le strategie già avviate e i loro risultati² e, più in generale, gli aspetti relativi alla definizione, al valore economico, alla distribuzione e alla promozione delle iniziative e dei servizi.

2. DALLA SCELTA DI FARE FUND RAISING A UN PROGRAMMA DI FORMAZIONE

La formazione è lo strumento principale per avviare in modo concreto ed efficace programmi di raccolta di fondi. Vanno però gestiti e superati alcuni possibili dubbi, preoccupazioni e atteggiamenti che possono presentarsi nella fase decisionale o anche in corso d'opera.

Se è vero quanto si è detto sinora, la **logica conseguenza** di una scelta ponderata e consapevole di fare fund raising è quella di **rivolgere la propria attenzione alla formazione**: essa rappresenta, in effetti - come meglio si vedrà nei prossimi capitoli - uno strumento per dare avvio in modo concreto ed efficace a programmi di raccolta di fondi.

Oggi si attribuisce una crescente importanza l'**adozione di propri itinerari formativi** in questa materia. Quanto esposto nel box seguente può forse fornire qualche esempio e indicazione al riguardo.

Le opinioni di alcuni studiosi sulla formazione al fund raising

"There are a number of important skills that you will need if you are to be successful. If you understand what skills are required, you can ... learn what skills you need to acquire, and set about obtaining the necessary training or experience"

² Ad esempio, disporre di una campagna stampa già elaborata è un punto di forza, mentre la scarsa resa di una campagna di raccolta di fondi tramite l'invio di lettere, rivolto ad un determinato pubblico, potrebbe essere un fattore di debolezza, ecc.

M. Norton, *The Worldwide Fundraiser's Handbook*, p. 19

"As the not-for-profit sector matures, performance expectations for its leaders are increasing. Successful fund raising executives will meet those expectations through the establishment of personal and professional growth goals that are fulfilled through reading, course work, and association with other professionals. "

H. Rosso, *Achieving Excellence in Fund Raising*, p. 285

"The demand for service from the refugee community may seem to require immediate satisfaction and does not leave any obvious time for an MAA (Mutual assistance association) to invest in learning. Some MAAs feel no need for training. They plunge immediately into process of providing services to the community and securing support resources. No matter how experienced an MAA is, this method may lead down faulty paths with adverse consequences for the future of the organization. Training and research are complementary processes. Training usually provides skills - research provides information. ... In training we can learn how to learn later - we can get headed in the best research directions. Combining up-front training with follow up research gives an MAA a leading edge in the pursuit of its goals. For example, in the area of fund raising, budgeting staff time and resources for a few workshops may equip an MAA with enough tools - skills and information - to plan its own fund raising process. "

S. Kousoum, *Learning Through Training and Research*, in "Resource Bulletin", may 1988, p. 2

"In a recent survey of the 10,000 fund raising school alumni, 91 per cent indicated that their learning experience at the School has been important to career growth and has helped increase organizational income. More than 50 percent of current participants are referred by alumni of the School. An independent evaluation was conducted by the Harder+Kibbe consulting firm for the San Francisco Foundation to assess the value of the Fund Raising School's training for a group of their grantees. The report found these organizations in the study increased their contribute income 109,3 percent on average. One of the alumni stated 'The training was especially timely, very effective, and had a high impact on our capacity to effectively conduct fund raising. It was pivotal for our organization....and as a swift strategic move, it helped lay essential groundwork.'"

University of Indiana, *About the Fund Raising School*, 1997

Rivolgere la propria attenzione alla formazione - o, come si propone in questo testo, avviare e gestire veri e propri programmi formativi - richiede, tuttavia, di superare alcuni atteggiamenti che possono risultare di freno.

In effetti, come si vedrà più avanti, alla formazione va dedicato un forte impegno di ideazione, progettazione, attuazione, valutazione delle attività svolte. Tali attività possono coinvolgere in misura consistente le risorse umane, tecniche, economiche e organizzative di una ONP. Pertanto, una volta scelto di fare fund raising e anche di realizzare attività formative, occorre individuare - e possibilmente eliminare - i possibili **elementi residui di dubbio, incertezza o diffidenza**, che rischiano di rendere difficile il cammino intrapreso.

Vale quindi la pena di sottolineare alcuni ulteriori elementi che - in fase decisionale o anche in corso d'opera - possono frenare o rendere inefficace l'approccio di una ONP alla formazione.

- Un primo elemento è l'atteggiamento di **sospetto** che si può avere verso la formazione, se la si considera come **scarsamente legata al contesto operativo** della propria organizzazione. In altre parole, si può avere il timore di accingersi ad apprendendo cose, magari interessanti e importanti, ma che poi siano inapplicabili o scarsamente utilizzabili nel lavoro quotidiano. Tale diffidenza in alcuni casi può essere giustificata, ma non deve ostacolare quella apertura e disponibilità alla scoperta che sono indispensabili in qualsiasi processo di apprendimento. Inoltre, anche in presenza di temi, metodologie, tecniche nuovi, chi si forma ha sempre la responsabilità cercare di tradurre ciò che si è appreso nel proprio contesto operativo.
- Un altro elemento è la **preoccupazione per gli oneri** che comporta l'investimento di tempo e denaro in programmi di formazione. E' una preoccupazione, a volte, legittima. Tuttavia una efficace ponderazione di tale investimento può condurre a risultati migliori, rispetto a quanto può succedere, ad esempio, procrastinando scelte ed impegni a un futuro indefinito.
- Un altro rischio persistente è l'**eccessiva attitudine a "fare in casa"** che si può avere, anche *dopo* aver deciso di intraprendere una attività formativa. In questo caso, si ha l'abitudine a risolvere i propri problemi sempre e comunque in modo autonomo, con il

rischio di impiegare (pur ritenendo il contrario) molto tempo ed energie in più, rispetto a quanto avverrebbe affidandosi a persone più esperte (in questo caso, eventuali formatori).

- Un ulteriore fattore è la diffusa tendenza a **non porsi**, nel campo della formazione, **obiettivi chiari e misurabili di carattere intermedio**. Ciò porta a non percepire se la formazione, una volta avviata, stia producendo o no risultati in merito al fund raising, o almeno circa la capacità di metterlo in pratica.

Come si vede, il **passaggio** dalla decisione di fare fund raising a quella di fare formazione, se pure può essere logicamente conseguente, non è immediato e "naturale". I **fattori cognitivi** di freno, come quelli poco sopra indicati, influiscono nel predisporre o meno un **ambiente operativo favorevole** al fund raising.

Di conseguenza, per rendere sostenibile ed efficace un investimento in formazione (e non trasformarlo in una perdita, oltre che in un mancato guadagno), bisogna dotarsi di uno **strumento** che consenta di **gestire gli esiti e le implicazioni delle scelte** fatte in questa materia. In particolare, occorre **identificare e "costruire" un proprio programma di formazione** ed essere in grado di controllarlo in tutte le sue fasi.

Un primo passo in tale direzione è l'**analisi dei fabbisogni formativi**, non solo degli "addetti ai lavori", ma anche, in senso lato, delle organizzazioni in cui essi operano. Di ciò si parlerà nel capitolo terzo.

CAPITOLO TERZO

**L'analisi dei fabbisogni formativi
circa il fund raising**

Una volta scelto di fare fund raising e di realizzare iniziative di formazione in questo campo, bisogna capire quali sono i propri fabbisogni formativi. Tali fabbisogni non riguardano solo coloro che si devono occupare di fund raising, ma la loro organizzazione nel suo insieme.

1. I FABBISOGNI FORMATIVI COME "DIFFERENZIALE" TRA IL NECESSARIO E L'ESISTENTE

I bisogni formativi circa il fund raising si possono rilevare studiando lo scarto tra la condizione "attuale" della ONP e una condizione "ideale" in cui essa potrebbe o dovrebbe trovarsi.

Una organizzazione non profit, nel momento in cui comincia a confrontarsi con il tema della formazione al fund raising, deve saper valutare il proprio grado di possesso delle conoscenze, delle capacità tecniche, delle attitudini che sono necessarie per svolgere tale attività. Le eventuali mancanze o insufficienze a questo proposito rappresentano il suo fabbisogno formativo.

Più precisamente, i **fabbisogni formativi** sono definibili come un **differenziale**, ovvero uno **scarto**, di competenze esistente **tra una condizione data e una condizione ipotetica**, determinata in modo convenzionale e standardizzato.

Una applicazione pratica di tale approccio viene presentata nel punto 4 di questo capitolo. Intanto, si può affermare che, di solito:

- esiste un considerevole differenziale tra le conoscenze, gli orientamenti e le attività pratiche necessarie a fare fund raising e quelle realmente disponibili (in misura più o meno rilevante) all'interno delle varie organizzazioni;

- questo differenziale riguarda, sia le basi elementari della materia e dell'attività professionale del fund raiser, sia l'approfondimento di tale materia e la specializzazione sulle tecniche ed essa relative;
- il differenziale è rilevabile nella dimensione professionale individuale di chi appartiene alla ONP (fund raiser, dirigenti, volontari, consulenti) e nella dimensione organizzativa di tale soggetto.

Il fabbisogno formativo può essere, quindi, identificato a **due livelli**: quello dell'**organizzazione** e quello **individuale**.

- Nel primo caso, occorre fare un raffronto tra le caratteristiche tipiche di una organizzazione che applica con successo il fund raising e quelle dell'organizzazione che ha bisogno di fare fund raising.
- Nel secondo caso, invece, si deve fare un raffronto tra le conoscenze, capacità e attitudini che caratterizzano di solito i professionisti del fund raising e quelle possedute dagli individui che, all'interno delle organizzazioni, sono (o dovranno essere) responsabili di tale attività. Specifici bisogni formativi possono essere, inoltre, individuati presso altre figure all'interno dell'organizzazione (come gli stessi dirigenti).

I prossimi due paragrafi sono, dunque, dedicati all'analisi dei fabbisogni formativi in materia di fund raising ai due livelli in cui questi si manifestano. Tale analisi viene effettuata sulla base della letteratura esaminata. Nel punto 4, invece, come accennato, si presenterà uno specifico **modello** di approccio in materia di analisi dei fabbisogni formativi, che applica in modo sistematico la nozione di "differenziale" sopra illustrata.

2. FABBISOGNI FORMATIVI AL LIVELLO DELL'ORGANIZZAZIONE

La formazione al fund raising è un processo di apprendimento che coinvolge l'intera organizzazione. Tale apprendimento deve riguardare soprattutto: le strategie finanziarie, il management strategico, la qualità, il networking e la dimensione d'impresa.

2.1. La formazione come processo di capacity building, di analisi e di institutional learning

Come si è già più volte sottolineato, il **fund raising**, all'interno di una organizzazione, **non può avere un ruolo periferico** e marginale. La raccolta di fondi non è una mansione solo "tecnica" da affidare a personale "esecutivo". Il fund raising è l'insieme delle **strategie** che una organizzazione pone in atto per **rendere sostenibili le proprie finalità sociali**, in relazione all'ambiente nel quale opera. In tal senso, è un **elemento costitutivo di un soggetto collettivo** come una ONP.

Se si parte da questo approccio, apprendere tale disciplina implica **mettere in gioco** (e trasformare), le **funzioni organizzative centrali**: la comunicazione, il management, la produzione di servizi e beni, le relazioni pubbliche, l'amministrazione, il controllo della qualità e talvolta anche la mission, gli obiettivi, le idee degli appartenenti.

La **formazione al fund raising**, allora, può essere intesa come un particolare **processo di apprendimento** in cui una data **organizzazione** viene coinvolta.

Questa formazione, specificamente, deve tenere necessariamente conto di **tre punti di vista**, corrispondenti a **tre livelli operativi**.

- Il primo è quello delle **capacità complessive** dell'organizzazione, cioè della sue potenzialità di adattamento e di azione rispetto

all'ambiente cui si riferisce. A tale punto di vista corrisponde un livello operativo di **capacity building**¹.

- Il secondo punto di vista è quello degli **individui e dei gruppi che compongono l'organizzazione**, quindi la loro cultura, il loro status, la loro professionalità specifica. Vi corrisponde un livello operativo di **analisi** dei fabbisogni, delle aspettative, delle motivazioni (e delle resistenze culturali) degli individui e dei gruppi stessi.
- Il terzo punto di vista è quello della **cultura dell'organizzazione**, ovvero dei valori e delle regole operative che guidano il suo funzionamento e la sua azione. A questo punto di vista corrisponde un livello operativo di **institutional learning** (cioè di apprendimento organizzativo) (Crozier, Norman 1990).

2.2. I bisogni formativi delle ONP: elementi tratti dalla letteratura internazionale

Nel corso di una **ricognizione** effettuata da chi scrive questo manuale, è stata esaminata la letteratura e la documentazione internazionale circa i bisogni formativi delle ONP. Sono state identificate, in particolare, alcune **aree tematiche** in cui raggruppare i diversi **bisogni formativi**:

- l'area delle strategie finanziarie;
- l'area del management strategico;
- l'area della qualità;
- l'area del networking;
- l'area della dimensione di impresa.

¹ Con ciò si intende un processo di costruzione, integrazione e riqualificazione delle competenze e delle capacità dell'organizzazione nel suo complesso. Questo avviene modificando le conoscenze e le attitudini degli individui, ma anche cambiando le regole organizzative e introducendo tecnologie che facilitino processi di adattamento ("creativo") nei confronti dell'ambiente esterno.

Accanto a tali aree, ve ne è un'altra, riguardante alcuni aspetti pratici della formazione.

le strategie finanziarie

Relativamente all'area tematica delle strategie finanziarie, emergono presso le ONP i seguenti fabbisogni.

- La necessità di adeguare l'organizzazione a modelli finanziari caratterizzati da una miscela di diverse fonti e modalità di finanziamento (**fundings mix**). Tale bisogno è legato alla crisi finanziaria degli stati e alla tendenza a subordinare sempre più i finanziamenti alla realizzazione di progetti (Simmons 1996; Doyle, 1996, Salamon e Anheier, 1994; IG spa, 1996).
- L'esigenza di assumere **maggiori capacità di analisi e di progettazione nei confronti dei mercati**, nonché dei soggetti che vi operano al livello nazionale, locale e transnazionale (CERFE, 1996b; DSC, 1997b; BSM, 1997d; Seltzer, 1989).
- La necessità di superare alcuni **ostacoli di natura culturale circa l'accesso a fondi privati** (timore di "contaminarsi" con il mondo commerciale; idea che le attività per risolvere problemi sociali siano onere esclusivo dei soggetti pubblici; paura della perdita dell'autonomia, ecc.) (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano 1998; Haibach, 1996).

il management strategico

La seconda area di bisogni formativi è quella del **management strategico**. Esso viene da molti indicato come il **principale bisogno formativo delle organizzazioni non profit**, indipendentemente dal grado di sviluppo che il settore ha nei singoli contesti nazionali.

Il fund raising, infatti, viene spesso considerato come **elemento cardine** di una più generale **gestione strategica** delle organizzazioni. In quanto tale, esso è parte di una più ampia formazione al management (The Open University, 1997; Raineke, 1995; The Management Centre

UK, 1997). Secondo alcuni, il fund raising è talmente connesso con il management strategico da essere un **buon veicolo** per l'ingresso nelle organizzazioni di un approccio di tipo **imprenditoriale** (CERFE, 1996b e 1997c).

Molti, però, fanno riferimento a **ostacoli culturali** che gli organismi incontrano nell'assumere tratti e comportamenti di tipo **professionale** (Drucker, 1990; Kotler, Andreasen, 1992) (Comitato di collegamento delle ONGS presso l'UE, 1996; IG Spa, 1997; Centro dei giovani dirigenti della economia sociale, 1997; CEDAG, 1996) e soprattutto alla tendenza a mantenere separati tra loro il tema dei **fini** e quello delle **risorse** dell'organizzazione (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998; Greenfield, 1994). Si può, quindi, parlare del management come tentativo di **adeguare l'ambiente dell'organizzazione** alle condizioni ideali per realizzare con successo attività di fund raising (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998).

In particolare, sono stati messi in evidenza specifici bisogni relativi ai seguenti aspetti del **management strategico**:

- pianificazione delle attività;
- monitoraggio;
- comunicazione (sociale, di massa, relazioni pubbliche);
- gestione del personale dipendente e volontario;
- management finanziario/economico;
- elaborazione ed implementazione di strategie.

la qualità

Una ulteriore area di bisogni rilevati nelle organizzazioni riguarda il tema della **valutazione** e del **controllo della qualità** delle attività svolte (d'Andrea, Quaranta, Quinti 1996). Tale aspetto ha assunto negli ultimi anni una importanza rilevante, in relazione a due processi:

- la profonda **trasformazione dei rapporti tra il pubblico e il non profit** (i criteri di erogazione di risorse finanziarie sono sempre più subordinati alla realizzazione di specifici progetti) (CERFE, 1997a e b; Oppenheimer, 1997; Crockett, 1996);
- l'**aumento di competitività** tra le organizzazioni non profit nell'accesso a determinati mercati, anche in virtù del "limite fisiologico" delle donazioni possibili (CERFE, 1997a); oggi la loro selezione è spesso basata sul criterio della onestà o probità delle organizzazioni, dell'accountability, dell'efficacia rispetto agli obiettivi attesi, dell'impatto sociale (European Foundation Centre, 1993; NSFRE, 1993; BSM, 1997b).

IL TEMA DELLA QUALITÀ

Oggi, chiunque eroghi servizi pubblici si trova sempre più a che fare con i temi della loro qualità e della valutazione di tale qualità.

La valutazione della qualità trae origine dal mondo dell'industria. Infatti, a partire dalla fine degli anni '60 si avviò (a partire dal Giappone) un profondo mutamento delle strutture produttive in tutti i Paesi avanzati: il passaggio da una "economia di scala" a un'"economia flessibile". Tale mutamento si verificò sulla spinta dell'evoluzione tecnologica (informatizzazione e robotizzazione dei processi produttivi), della crescente rilevanza del settore dei servizi e soprattutto di una nuova domanda di beni e servizi, da parte di individui e gruppi umani più competenti, critici ed esigenti. Inizialmente, la qualità si riferiva soltanto alla riduzione dei difetti di fabbrica del singolo prodotto, ma poi l'accento si spostò sull'intero processo produttivo (la cosiddetta "qualità totale"). In questo processo, assunsero una importanza crescente fattori che prima erano considerati marginali: i valori, la cultura aziendale, i processi decisionali, le motivazioni del personale, le relazioni con il cliente e altro ancora.

Negli anni '80 si cercò di identificare una "via" alla qualità percorribile anche nel contesto dei Paesi occidentali. Alcuni studi effettuati al proposito scoprirono la rilevanza di alcuni fattori "immateriali" (come l'assistenza al cliente e l'offerta di prestazioni personalizzate) che veicolano anche l'idea di un "obiettivo sociale dell'impresa".

L'approccio alla qualità si trasferì man mano dalle aziende alle politiche pubbliche dei governi. In questo modo, verso la metà degli anni '80, il tema della qualità è entrato nell'ambito dei servizi (soprattutto quelli sanitari). Al riguardo, sono stati elaborati specifici approcci e metodi di valutazione e di certificazione ormai piuttosto diffusi. Oggi si può parlare di un vero e proprio "movimento della qualità". Tale movimento propugna un cambiamento di idee, valori e comportamenti che coinvolge sempre più gli operatori e i dirigenti delle agenzie erogatrici di servizi pubblici.

il networking

Esistono bisogni formativi che riguardano la capacità delle organizzazioni di creare e gestire **sistemi di relazioni sociali e istituzionali**. Occorre, infatti, **interpretare l'ambiente in cui si opera** anche come un insieme di **reti sociali e istituzionali**. A tali reti ci si deve riferire per programmare azioni di reperimento fondi (Rosso & Ass., 1991; CERFE, 1996b; Armitage, Macferlane, 1994).

Si possono identificare, in questo ambito, almeno tre tipi di bisogni specifici, relativi alla creazione di **capacità di**:

- avere **rapporti più profondi con la propria constituency** (Rosso, Greenfield, BSM);
- avviare **strategie di consorzio e alleanza** tra diverse organizzazioni (DSC, 1996; Simmons, 1996; CERFE, 1997a; Haibach, 1996; Brilliant, 1992);
- creare forme di **partnership** su determinati obiettivi con **soggetti pubblici e privati**².

la dimensione di impresa

L'altra area di bisogni formativi è quella relativa alla **dimensione di impresa** (Salamon e Anheier, 1994; Barbetta, 1997; European Union Parliament, 1993; EC-DGXXIII, 1993 e 1995; IG Spa, 1997; CGIES, 1997).

² Ciò avviene trasformando legami occasionali o di tipo commerciale (come le attività di sponsorizzazione) in legami strategici nel contesto di una impresa sociale condivisa (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998; Bemi, 1996; Dabson, 1994; Gillies, 1990).

Si tratta infatti, per molte organizzazioni non profit, di **acquisire caratteristiche proprie della cultura imprenditoriale** (CERFE, 1996b; IG Spa, 1997) le quali incidono significativamente sulla capacità di attivare e gestire un programma di fund raising. Tra queste vi sono:

- la propensione agli investimenti di risorse umane, organizzative ed economiche;
- l'assunzione e la gestione di rischi di impresa;
- la programmazione dello sviluppo;
- la formazione del personale e la cura del capacity building;
- l'innovazione tecnologica e organizzativa.

I FABBISOGNI DELLE ONP CIRCA LA DIMENSIONE D'IMPRESA: TRE AREE CRITICHE

Si possono individuare 3 aree critiche riguardanti i fabbisogni formativi delle ONP circa la dimensione d'impresa.

- La prima è quello dello **start up**, ovvero l'**avvio** delle attività di analisi e di progettazione del fund raising. Le ONP sono spesso riluttanti ad effettuare gli investimenti necessari per attivare programmi di fund raising, o ad operare gli indispensabili cambiamenti organizzativi e sul piano del personale da coinvolgere.
- Un altro problema è la **riluttanza a promuovere le innovazioni tecnologiche** necessarie a garantire efficienza ed efficacia alle attività di raccolta di fondi (indirizzari, ricerche sui donatori, acquisizione di nuove tecniche, uso della comunicazione, ecc.).
- La terza area critica è quella della **scarsa capacità delle organizzazioni di investire in formazione**, in termini di tempo, risorse (umane ed economiche) e analisi dei bisogni formativi.

la domanda di formazione sugli aspetti operativi e didattici

In quest'ultimo punto si possono raggruppare alcune ulteriori informazioni sulla domanda di formazione delle ONP. Esse riguardano soprattutto gli **aspetti pratici delle attività di formazione**, ma anche alcuni elementi relativi alla **didattica** e ai temi da trattare.

Circa gli **aspetti pratici**, viene segnalata una diffusa **domanda di attività formative** dotate delle seguenti caratteristiche (NCVO, 1997b; Media Company GmbH, 1994; CERFE, 1997c):

- durata contenuta delle ore di formazione;
- svolgimento delle attività in brevi periodi (al massimo una settimana, più spesso 2 giorni);
- facile raggiungibilità della sede dove si effettuano le attività;
- costi limitati.

Queste domande derivano principalmente dal fatto che le ONP spesso ritengono di avere (o hanno) scarse risorse umane ed economiche (DSC, 1997b). Si deve, inoltre, tenere conto che nella formazione sono coinvolti per lo più dirigenti o volontari, che svolgono già un ruolo attivo all'interno delle organizzazioni e che quindi si pensa non possano sottrarsi a lungo agli incarichi ordinari (CERFE, 1996b).

Va ricordata anche la tendenza di molti organismi a partecipare ad attività formative basate sulla **didattica a distanza**, o tramite reti telematiche, e a richiedere **corsi "in house"** presso le organizzazioni (ICFM, 1996; Indiana University-The Fund Raising School, 1996).

Circa gli **aspetti didattici**, le ONP risultano portatrici delle seguenti esigenze:

- prevedere momenti di **operativizzazione e sperimentazione** delle conoscenze acquisite, privilegiando come ambito applicativo quello delle organizzazioni di provenienza dei partecipanti (ad esempio, tramite stage) (Media Company Gmbh, 1994; CERFE, 1997c);
- prevedere una "**elasticità delle didattiche**" rispetto alle questioni che possono via via emergere (NCVO, 1995);
- prevedere modalità di formazione "**on the job**", sia come didattica utilizzata all'interno di corsi, sia come attività da affiancare successivamente ai corsi di base sul fund raising;
- organizzare **stage presso le organizzazioni di successo** nel campo del fund raising (Media Company Gmbh, 1994);
- prevedere uno **stretto legame tra momenti precipuamente formativi e altre attività** (quali l'informazione, l'aggiornamento, lo scambio di esperienze, il tutoring di impresa e il mentoring), che possano garantire, nel tempo, un adeguamento delle conoscenze apprese alla realtà operativa delle organizzazioni (CERFE, 1997c).

3. FABBISOGNI FORMATIVI AL LIVELLO INDIVIDUALE

3.1. La formazione al fund raising come processo di formazione continua di individui adulti

Nel caso della formazione al fund raising per le organizzazioni non profit, si ha a che fare con una **formazione di soggetti adulti** (v. il box seguente) che operano già in un contesto professionale di medio-alto livello o, comunque, caratterizzato da un impegno rilevante e da un elevato grado di operatività. Si tratta, quindi, di un'attività formativa rivolta a soggetti portatori di un punto di vista determinato sull'oggetto della propria formazione: è un fattore di sviluppo del proprio lavoro e del contesto organizzativo nel quale tale lavoro si svolge.

Di conseguenza, sono proprio gli individui (così come tutta l'organizzazione in cui essi operano) ad essere il **soggetto della for-**

mazione, piuttosto che una specie di "bersaglio" cui rivolgere determinate attività formative.

I PRESUPPOSTI DELL'ADULT EDUCATION

La disciplina dell'adult education studia quei particolari processi di apprendimento che riguardano gli individui adulti.

L'adult education si basa su alcuni presupposti:

- l'età adulta è una età dinamica e non statica, per quanto riguarda l'apprendimento (Demetrio 1990);
- i contesti in cui tale apprendimento hanno luogo sono preferibilmente quelli organizzativi (cioè quelli dove si lavora, si svolge una attività politica e culturale, ecc.) (Alessandrini 1991);
- gli strumenti per guidare e favorire l'apprendimento vanno cercati soprattutto all'interno degli individui, non al di fuori di essi (Demetrio 1990; Knowles 1973);
- l'itinerario formativo è un progressivo disvelamento di competenze già possedute ed esercitate, piuttosto che un semplice "trasferimento" di conoscenze "da chi le possiede a chi non le possiede" (Wildemeersch, Jansen 1992).

Ne consegue che gli adulti preferiscono apprendere "per problemi", negoziando i contenuti della formazione e interrogandosi sul senso delle cose che fanno (v. capitolo quinto).

Se tutto ciò è vero, la formazione ha alcune evidenti implicazioni operative per la vita di una organizzazione (vedi box seguente).

**LA FORMAZIONE DI SOGGETTI ADULTI:
CONSEGUENZE SUGLI INDIVIDUI E SULLE ORGANIZZAZIONI**

- La formazione al fund raising è un modo di considerare l'intero funzionamento delle relazioni umane e dei processi di apprendimento interni ad una organizzazione.
- Ogni processo di cambiamento degli orientamenti, dei valori, delle linee di azione di una organizzazione deve, quindi, misurarsi con le dinamiche dell'apprendimento degli adulti e con la disponibilità di essi a mutare rappresentazioni e comportamenti.
- L'approccio della formazione al fund raising va applicato, non solo per migliorare le competenze e le performance di un gruppo umano, ma anche per coordinare azioni complesse che richiedono di far interagire soggetti adulti, di risolvere problemi, di valorizzare competenze e attitudini già presenti.
- Un processo di formazione di tale portata non ha successo se il soggetto destinatario della formazione non è attivo, ovvero se non ha un suo punto di vista circa la formazione.
- Questo risulta tanto più vero per la formazione di persone che hanno già un impegno professionale all'interno dell'organizzazione: esse devono essere in grado di rielaborare e ottimizzare le conoscenze acquisite, selezionandole alla luce delle sfide che si pongono e degli obiettivi che intendono raggiungere.

3.2. I bisogni formativi degli individui nelle ONP: tre aree generali

Si può passare ora ad esaminare - sempre sulla base di quanto emerge dalla letteratura - alcuni tipi di **bisogni formativi degli individui** operanti nel settore non profit: i volontari, i dipendenti e i dirigenti delle organizzazioni, gli aspiranti fundraiser professionisti.

A questo livello, sono state individuate tre grandi aree di fabbisogni formativi (NCVO, 1995):

- quella della **consulenza** (circa le capacità e conoscenze di coloro che operano a sostegno di utenti o soci delle organizzazioni);

- quella del **management strategico** (specie circa i programmi finanziari e di sviluppo delle organizzazioni);
- quella del **management quotidiano** (relativa ad una efficiente ed efficace gestione, appunto, "quotidiana" delle organizzazioni).

Altre fonti segnalano i fabbisogni formativi relativi alle competenze generali e di base sul fund raising, nonché altri che riguardano l'ambito della raccolta in senso stretto e il rapporto con i potenziali finanziatori (BSM, 1997d e 1997e; ICFM, 1996)

In genere, i **professionisti del fund raising** esprimono un elevato bisogno formativo rispetto a tutte le aree di conoscenze e di competenze sopra menzionate. I **manager** sono più propensi ad approfondire il management strategico del fund raising. I **dipendenti** sono prevalentemente portatori di bisogni formativi circa il management quotidiano. I **volontari**, infine, esprimono soprattutto un bisogno legato alla propria funzione di raccolta in senso stretto.

3.3. I bisogni formativi specifici al livello individuale

Per quanto riguarda i fabbisogni formativi rispetto a contenuti specifici del fund raising, si possono distinguere le seguenti **aree tematiche** (ICFM, 1996; Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998):

- analisi dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera;
- progettazione generale del fund raising (ricerca di informazioni e dati, ideazione, progettazione e valutazione *ex ante*) e progettazione operativa di piani e iniziative;
- management delle fasi di richiesta, negoziazione, raccolta dei fondi e gestione dei rapporti con i finanziatori;
- management delle risorse necessarie ad attuare piani di fund raising (umane, finanziarie, tecniche, organizzative).

Di seguito vengono riportati gli insiemi delle **conoscenze**, delle **attitudini** e delle **attività pratiche** chesi possono far rientrare nelle aree

tematiche del fund raising professionale. A tale scopo, è stata effettuata una integrazione dei vari elenchi presentati dalla letteratura esaminata³.

Questi elenchi possono essere adoperati a mo' di **check list**, e quindi adattati alle specifiche esigenze di chi legge.

AREA TEMATICA 1

Analisi dell'organizzazione e dell'ambiente in cui opera

conoscenze

- sociologia dell'organizzazione
- sociologia del non profit
- sociologia della conoscenza
- teoria e tecnica della progettazione
- economia
- scienze giuridiche
- teoria e tecnica della ricerca sociale
- marketing
- teorie e tecniche della comunicazione
- management delle risorse umane (team working)
- teorie e tecniche di networking
- psicologia sociale
- teorie e tecniche di strategic planning
- teorie e tecniche di formazione e adult education
- teorie e tecniche di conflict management

attitudini

- capacità connesse con la ricerca (ascolto, osservazione, analisi, interpretazione)
- capacità di critica e di giudizio
- capacità didattiche (formalizzazione e trasferimento di conoscenze e informazioni)
- attitudine alla leadership
- gestione del consenso
- capacità di gestire conflitti

³ E' evidente che, in questo caso, l'aspetto delle motivazioni (che legittimamente ci si aspetterebbe fosse trattato in questa sede) viene dato abbastanza per scontato, poiché ci si riferisce a individui che, in quanto appartenenti a organizzazioni non profit, hanno presumibilmente già elaborato tale aspetto.

- comunicativa e capacità di persuasione
- capacità di relazioni pubbliche
- lavoro di gruppo
- capacità di valorizzare il lavoro degli altri

attività pratiche

- incontri con i dirigenti, gli organi direttivi e i volontari
- analisi dei bilanci e delle attività economico-finanziarie
- analisi dei pubblici di riferimento dell'organizzazione
- analisi delle attività svolte dall'organizzazione
- analisi dell'ambiente operativo delle organizzazioni (legale, culturale, politico, sociale, tecnologico, ecc.)
- realizzazione di ricerche e ricognizioni su materiali dell'organizzazione o di altre organizzazioni (studi preparatori)
- redazione di profili analitici delle organizzazioni
- incontri di brainstorming per elaborare il case statement
- riunioni plenarie con soci e volontari
- incontri di formazione e sensibilizzazione rivolti al personale delle organizzazioni
- redazione di materiale didattico e divulgativo
- lettura di libri, documenti, riviste, saggi (per realizzare studi preparatori)

AREA TEMATICA 2

Progettazione generale del fund raising e progettazione operativa di piani e iniziative

conoscenze

- amministrazione e contabilità
- analisi dei soggetti e dei mercati
- business planning
- economia
- elementi di amministrazione e contabilità
- entreprise creation
- informatica
- scienze giuridiche
- marketing strategico e direct marketing
- project financing
- sociologia dell'organizzazione
- sociologia politica
- metodologie e tecniche di strategic planning
- strategie e tecniche di accesso al credito

- tecniche di raccolta fondi (donazioni, sponsorizzazioni, contributi pubblici)
- tecniche di scrittura
- teoria e tecnica del management delle risorse umane, tecniche, organizzative e finanziarie
- teoria e tecnica del networking
- teoria e tecnica della comunicazione e della pubblicità
- teoria e tecnica della progettazione e della valutazione
- teoria e tecnica della ricerca sociale
- teoria e tecnica delle pubbliche relazioni
- teorie e tecniche delle promozioni

attitudini

- decisionalità
- realismo e concretezza
- spirito di iniziativa
- assunzione di rischi e di responsabilità
- capacità di promuovere una idea e un programma
- progettualità
- previsionalità (visione a medio e lungo termine)
- lavoro di gruppo
- problem solving
- capacità connesse con la ricerca (ascolto, osservazione, analisi, interpretazione, scoperta)
- capacità di selezionare le informazioni

attività pratiche

- raccolta di dati e informazioni sull'organizzazione
- realizzazione di studi preparatori
- ideazione e redazione di progetti
- elaborazione e redazione di piani operativi
- incontri di promozione e negoziazione con potenziali finanziatori e con istituti di credito
- riunioni e incontri di presentazione dei progetti e dei piani
- attività di coordinamento e interazione tra i diversi livelli di una organizzazione (dirigenza, staff, volontari, ecc.)
- riunioni di brainstorming finalizzati alla ideazione di progetti
- redazione di budget e bilanci preventivi
- valutazione e misurazione delle attività di una organizzazione
- viaggi di lavoro
- analisi di documentazioni e informazioni sui soggetti e sui mercati

AREA TEMATICA 3

Management delle fasi di richiesta, negoziazione, raccolta dei fondi e gestione dei rapporti con i finanziatori

conoscenze

- metodi e tecniche di raccolta di fondi
 - * tramite contatto diretto
 - * tramite mailing
 - * tramite mezzi di comunicazione di massa
 - * tramite eventi speciali
 - * tramite promozione di sponsorizzazioni e progetti
 - * tramite richieste di contributi
 - * tramite vendita di servizi o altre attività commerciali
- teoria e tecnica della comunicazione pubblica e personale
- tecniche di scrittura
- tecniche di advertising e grafica
- tecniche di negoziazione
- management delle risorse tecniche e organizzative
- management delle risorse finanziarie
- tecniche di monitoraggio
- psicologia sociale (analisi delle motivazioni e dei comportamenti)
- marketing e direct marketing
- self management
- facilitating e problem solving
- teoria e tecnica delle relazioni pubbliche
- informatica
- tecniche di fidelizzazione

attitudini

- rapporto non problematico con il denaro
- identificazione con le finalità dell'organizzazione
- abilità nel richiedere soldi
- capacità di confrontarsi con le risposte negative
- pazienza
- intuizione e capacità di cogliere le opportunità
- propensione a stabilire contatti sociali e umani
- capacità di ascolto
- tatto
- spirito di iniziativa
- creatività
- ottimismo
- orientamento alla qualità

- perseveranza
- capacità di gestione del consenso
- propensione alla comunicazione e ai rapporti sociali
- attitudine al lavoro gruppo
- propensione all'apprendimento e alla innovazione tecnologica

attività pratiche

- redazione di lettere per raccolta fondi o promozione di progetti
- redazione di documenti di marketing
- incontri e colloqui con potenziali finanziatori
- gestione di indirizzari
- redazione di strumenti di informazione e comunicazione con i finanziatori
- analisi e valutazione di dati finanziari relativi alle singole attività di raccolta fondi

AREA TEMATICA 4

Management delle risorse necessarie per attuare piani di fund raising

conoscenze

- management d'impresa (con particolare riferimento alle tecniche di produzione e controllo della qualità)
- self-management
- teoria e tecnica del monitoraggio
- conoscenze specifiche di management delle risorse finanziarie, umane, tecniche, organizzative
- tecniche di lavoro di gruppo
- adult education, experiential learning
- facilitating e problem solving
- informatica
- teoria e tecnica della comunicazione pubblica e dei gruppi
- budgeting e controllo finanziario
- teoria e tecnica della valutazione e della misurazione
- metodologie e tecniche di promozione e controllo della qualità
- tecniche di rendicontazione
- amministrazione e contabilità
- scienze giuridiche

attitudini

- pro-attività

- orientamento alla qualità e al raggiungimento degli obiettivi
- capacità di gestire rapporti formali e informali (fornitori, volontari, personale)
- decisionalità
- assunzione di rischi e di responsabilità
- capacità di distribuire compiti
- lavoro di gruppo
- previsionalità
- spirito di iniziativa
- atteggiamento teso alla facilitazione e al problem solving
- valorizzazione delle capacità dei collaboratori
- flessibilità funzionale
- approccio sistemico alla professione
- propensione all'apprendimento e all'innovazione tecnologica
- gestione dell'autorità personale
- obiettività nella valutazione del lavoro e dei risultati

attività pratiche

- incontri di pubbliche relazioni
- ideazione e redazione di piani operativi
- riunioni e incontri con la dirigenza per presentare piani di fund raising e i risultati raggiunti
- riunioni di monitoraggio e di staff per il controllo e la valutazione del lavoro
- individuazione dei costi e degli investimenti necessari per l'attuazione dei piani
- controllo dei costi e dei ricavi
- rapporti con i fornitori e i consulenti (pagamenti, incarichi, ordini, controllo di qualità)
- stipula di contratti e di convenzioni
- pianificazione e rappresentazione grafica del flusso delle azioni nel tempo
- assunzione di impegni di spesa
- gestione della cassa
- valutazione del personale
- inserimento di innovazioni tecnologiche
- acquisizione e utilizzazione di macchinari e altri strumenti di lavoro
- reclutamento del personale dipendente, consulente e volontario
- definizione del target per stilare indirizzari ed elenchi di potenziali finanziatori
- gestione di indirizzari e data base
- gestione delle entrate e dei pagamenti in relazione ai flussi di cassa
- aggiornamento su nuove tecniche e loro disseminazione
- incontri con il personale impegnato per individuare e risolvere problemi di lavoro dell'organizzazione e individuali

3.4. I principali bisogni formativi rilevati

Oltre alla lista di fabbisogni formativi "in generale" presentata nel punto precedente, si può fornire qualche indicazione più dettagliata riguardo a quelli che la letteratura in materia sottolinea come i **bisogni principali** esistenti.

conoscenze di base del fund raising

Allo stato attuale, questo è ritenuto largamente il **principale** bisogno formativo per gli individui che operano all'interno del settore non profit. Esso, però, può variare a seconda dei paesi e del tipo di organizzazione (CERFE, 1997a e 1996b). Si possono identificare, in generale, due aspetti per i quali emergono i maggiori bisogni formativi:

- un aspetto **strategico** (ideazione, progettazione e controllo dell'azione di fund raising) (Rosso & Ass., 1991);
- un aspetto **professionale** (competenze specifiche riguardanti, ad esempio, la comunicazione o l'amministrazione) (BSM, 1997d; Media Company GmbH, 1994).

conoscenze generali connesse al fund raising

Un altro bisogno formativo consiste nel colmare le lacune⁴ esistenti circa la **conoscenza di alcune discipline, letterature e tecnologie** costitutive del fund raising. Tali lacune risultano spesso elevate circa:

- le **lingue**, soprattutto nei paesi non anglofoni e in quelli di lingue neolatine (tale bisogno è legato anche all'esigenza di networking, di conoscenza dei mercati internazionali e di aggiornamento);
- l'**informatica**, in particolare per la sua applicazione in attività fondamentali di fund raising, quali la gestione di indirizzari e di schedari, il controllo economico-finanziario e il monitoraggio;

⁴ Cfr. il tema del "differenziale" illustrato all'inizio del capitolo.

- la **scienza della comunicazione**, per incrementare la capacità dell'organizzazione di comunicare la propria identità e di trasmettere informazioni sui propri programmi.

Lacune circa le conoscenze di base preesistenti al fund raising vengono rilevato in grado "medio" in tre ambiti (Doyle, 1996):

- **scienze giuridiche** (conoscere le norme che limitano o incentivano le attività del settore non profit, nonché i rapporti tra i settori pubblico, privato e non profit);
- **scienze economiche** (collocare la propria organizzazione nel quadro dei rapporti con i settori pubblico e privato; definire meglio la propria identità di impresa sociale);
- **sociologia** (dotarsi di strumenti per analizzare alcuni aspetti essenziali del fund raising come i rapporti tra fund raising e cultura; struttura e modalità operative di una organizzazione; rapporti tra dimensione operativa del fund raising e culture, valori, rappresentazioni dei soggetti coinvolti, ecc.).

management

La necessità di acquisire elementi di management vale non solo al livello delle organizzazioni, ma anche al livello degli individui. Come già ricordato in precedenza, vi sono al riguardo due aree di fabbisogni: quella del **management strategico** e quella del **management quotidiano**.

ALCUNE CARENZE DIFFUSE NELLE ONP SUL PIANO DEL MANAGEMENT

Alcuni insiemi di conoscenze sembrano carenti (sia pure in modo diverso) nei dirigenti, negli impiegati, nei volontari delle ONP:

- teoria e tecnica della progettazione e della valutazione (CERFE, 1996b), con particolare riferimento alla progettazione finanziaria (piano di fund raising) e alla valutazione e misurazione dei risultati economici e finanziari delle attività;
- business planning (Doyle, 1996);
- strategic marketing process (VMI, 1996a);
- strategic planning (DSC, 1997b; Barnard e Walker, 1994);
- gestione del personale (reclutamento, attivazione e sviluppo delle risorse umane volontarie o professionali; divisione di responsabilità e compiti) (ICFM, 1996; Thomas, 1990);
- cura del personale (conoscenze legate alla adult education, al facilitating, all'experiential learning, al problem solving, al conflict management, ecc., necessarie per gestire il personale in una prospettiva di sviluppo e di formazione permanente) (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998; CERFE, 1996b);
- gestione delle risorse tecniche (capacità di individuare le necessità connesse con le diverse tecniche di raccolta di fondi: strumenti di comunicazione, indirizzari, database, programmi di editing, gestione degli spazi di lavoro, ecc.) (ICFM, 1996);
- controllo del lavoro, ovvero delle operazioni previste dai programmi di fund raising delle organizzazioni, soprattutto in termini di monitoraggio e di controllo della qualità (CERFE, 1996b);
- self management, specie circa le priorità dei vari impegni assunti nel contesto del fund raising (al livello di coordinamento e al livello dell'implementazione delle singole forme di raccolta) (ICFM, 1996).

lo start up come area critica

Molte organizzazioni incontrano forti difficoltà nella fase dello **start up**, cioè dell'avvio di un piano di fund raising o anche di singole attività. Queste difficoltà sembrano legate a quattro tipi di fattori:

- una **dissonanza all'interno delle ONP**, in particolare tra la dirigenza e gli operatori di fund raising; tale dissonanza dipende dalla separazione della sfera dei **fini** e del management strategico da quella delle **risorse** e delle attività di raccolta di fondi;
- la **mancaza di una cultura imprenditoriale** nella dirigenza e negli stessi fundraiser, per cui la raccolta di fondi viene legata alla sfera della "sopravvivenza", piuttosto che a quella dello "sviluppo";
- una **frattura** tra la **dimensione cognitiva** e la **dimensione operativa del fund raising**, per cui si producono rappresentazioni e aspettative circa il fund raising profondamente distanti dal reale ambiente operativo delle organizzazioni (Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, 1998);
- la **difficoltà di accedere al credito e a forme di investimento** necessarie a dare vita ad attività di fund raising (come conseguenza della scarsa conoscenza di tecniche e metodologie apposite).

l'approccio ai mercati

Esistono poi alcuni **bisogni formativi specifici**, connessi all'**evolversi dei mercati** pubblici e privati del fund raising (Doyle, 1996; Simmons, 1996; Salomon e Anheier, 1994).

L'APPROCCIO AI MERCATI: UN FABBISOGNO CRITICO

Oggi si rileva un bisogno diffuso di apprendere teorie e tecniche appropriate per individuare, approcciare e sollecitare i singoli mercati del fund raising (pubblici e privati, nazionali e transnazionali, individuali e collettivi). Ciò anche in conseguenza della necessità di

rispondere in modo operativo al principio del "funding mix". Organismi di formazione quali la DSC notano, infatti, che negli ultimi anni vi è stato un incremento nella partecipazione a corsi su temi quali "sviluppare proposte di sponsorizzazione", "raccogliere fondi dai trust", "incrementare il supporto delle aziende" o la presenza ai workshop sui fondi governativi e i fondi europei (DSC, 1997a).

Secondo Doyle e Simmons, un reale sviluppo finanziario del settore non profit può avvenire solo attraverso la diffusione di informazioni e di strumenti di analisi circa i nuovi mercati pubblici e privati (Doyle, 1996; Simmons, 1996). Il CERFE, dal canto suo, ha rilevato un forte differenziale tra conoscenze e attitudini possedute dai dirigenti delle organizzazioni in materia di fund raising e quelle che sarebbero necessarie per accedere ai diversi mercati del fund raising (analisi dei soggetti e dei mercati, sociologia delle organizzazioni, tecnica di compilazione dei formulari, organizzazione delle pubbliche relazioni con enti finanziatori, analisi budgetaria, ecc.) (CERFE, 1996b).

Esiste anche una forte domanda circa metodi e tecniche relative al mercato delle donazioni (direct marketing, richiesta tramite contatto diretto, analisi dei pubblici, analisi delle motivazioni dei donatori, individuazione di potenziali nuovi donatori, ecc.) (Crockett, 1996; BSM, 1997; Media Company GmbH, 1994).

Complessivamente, i **bisogni formativi relativi all'apertura a nuovi mercati** (o di adeguamento alle mutate condizioni di questi) possono essere riassunti nelle seguenti conoscenze e attitudini.

- Per quanto riguarda i **mercati pubblici e privati** (aziende e altri enti commerciali): teoria e metodologia della ricerca, policy analysis e sociologia politica, nozioni di marketing delle aziende commerciali, analisi istituzionale e budgetaria dei soggetti, analisi del decision making, networking per la creazione di partenariati, tecniche di redazione dei formulari e delle proposte progettuali, teoria e tecnica della progettazione, scienze giuridiche (circa le norme che regolano attività di finanziamento di soggetti commerciali e statuali).
- Per quanto riguarda il **mercato delle donazioni individuali**: analisi dei pubblici e dei target, tecniche di individuazione di donatori

potenziali (prospect e suspect, analisi delle motivazioni dei donatori, elementi essenziali di marketing e direct marketing, analisi degli scambi, analisi dei costi e dei benefici), strategie di mantenimento e incremento di un "parco" di donatori, scienze giuridiche (in relazione a nuove forme di raccolta di fondi regolamentate da leggi, quali lotterie o attività di tipo commerciale).

le tecniche di fund raising

Vi è, infine, una ultima area di bisogni formativi che riguarda l'insieme di **tecniche proprie della raccolta di fondi**, ovvero circa la richiesta, sollecitazione, negoziazione e rinnovo dei fondi.

Si registra, innanzitutto, una notevole domanda di conoscenze relative alla **gestione di modalità innovative**, o particolarmente **complesse**, di raccolta fondi (CERFE, 1997b; Simmons, 1996) quali:

- l'uso di carte di credito e conti correnti per il prelievo di fondi;
- la realizzazione di eventi spettacolari e pubblici;
- attività di tipo commerciale incentrate sulla vendita di prodotti;
- la richiesta tramite contatto diretto (personale o telefonico);
- gli accordi con lavoratori e aziende per prelievi dalle buste paga;
- l'uso di Internet e della posta elettronica;
- campagne tramite mass media;
- l'organizzazione di imprese di finanza etica (come le banche etiche o le forme di credito agevolato e finanziamento per le ONP) (Lembo e Jarowski, 1997; Lynch, 1996).

Vi è anche un ambito relativo alla **gestione delle tecniche di comunicazione**. Circa tale ambito, si rileva (BSM, 1997b; Media Company, 1994) un bisogno di acquisire strumenti per:

- ideare e realizzare gli **aspetti comunicativi della richiesta** di donazioni (scelta dei target, scelta dei mezzi di comunicazione, elaborazione di testi e immagini, la formalizzazione del case statement, la preparazione di materiale di presentazione a carattere promozionale e pubblicitario, l'individuazione delle forme retoriche necessarie per la richiesta e la negoziazione, ecc.)

- gestire il sistema di **comunicazioni tra l'organizzazione e il suo ambiente di riferimento** (elaborazione di piani di comunicazione, tecniche di promozione, attività di pubbliche relazioni, elaborazione di strumenti informativi sull'organizzazione, ecc.).

4. COME FARE UNA ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI: PROPOSTA DI UN MODELLO

Quanto illustrato in precedenza vale come panoramica generale dei possibili fabbisogni formativi in materia di fund raising. Tuttavia, come si è già sottolineato, **ogni organizzazione deve dotarsi di un proprio piano formativo**, corrispondente alle sue specifiche necessità.

Scoprire quali siano tali necessità non è né facile, né automatico. Certamente gli elenchi riportati al punto 3.3. possono aiutare. Ad ogni modo, si può provare a fornire qualche suggerimento più dettagliato. In questo paragrafo, quindi, si fornirà un esempio - tra i tanti possibili - di **modello di analisi dei fabbisogni formativi**. Tale modello è stato sperimentato di recente dagli autori di questo manuale⁵ ed è basato su esperienze precedenti, come quella della ICFM (ICFM 1996). Tale modello è applicabile, tanto ai fabbisogni delle **organizzazioni**, quanto a quelle degli **individui** che vi operano.

Nel caso delle **organizzazioni**, l'analisi dei bisogni formativi consiste nella rilevazione di un **differenziale** rispetto a **due modelli standardizzati di riferimento**, tratti da un esame della letteratura:

- il modello di "**imprenditorialità**" (che riguarda tutte le caratteristiche di orientamento dell'impresa verso l'ambiente esterno);

⁵ Tale modello è stato sperimentato dal CERFE nel corso di un programma realizzato in Italia nel 1996-97, per conto della Commissione Europea e della Società per l'Imprenditorialità Giovanile. Il titolo del programma era "Il fund raising e le organizzazioni non profit. Azione formativa per la promozione di nuova imprenditorialità nel settore non profit".

- il modello di "**neo-managerialità**" (che concerne, invece, gli aspetti organizzativi e di comunicazione interna).

Nel caso degli **individui**, invece, l'analisi dei bisogni formativi riguarda la rilevazione di un **differenziale rispetto all'area professionale di riferimento**⁶ dell'azione formativa, cioè quella del fund raising delle organizzazioni non profit.

L'esistenza e la consistenza di un **differenziale** di competenze sono identificabili su **due livelli**:

- un **livello oggettivo** (confronto con **parametri estrinseci** relativi alle conoscenze, alle attitudini e alle esperienze pratiche);
- un **livello soggettivo** (riguardante la **percezione** che i soggetti coinvolti nell'analisi hanno del differenziale tra conoscenze e attitudini possedute e quelle proprie dell'area professionale).

L'analisi dei bisogni formativi può quindi assumere come **fenomeni da esaminare**, i seguenti 8:

- a. differenziale tra la condizione data delle organizzazioni e un modello convenzionale di imprenditività;
- b. differenziale tra la condizione data delle organizzazioni e un modello convenzionale di neo-managerialità;

⁶ Il concetto di area professionale è stato utilizzato nell'ambito dei lavori dell'Osservatorio sulle professioni (ISFOL 1993). Con il concetto di area professionale si può intendere, più specificamente, un insieme coordinato di conoscenze, attitudini, esperienze pratiche e motivazioni all'azione che, nel loro insieme, definiscono una specifica attività professionale (denominate, sinteticamente, competenze di area professionale). La caratteristica peculiare di tale concetto, che lo distingue da altri analoghi (come figura, funzione o profilo professionale), è data dalla sua connotazione dinamica, sia sul piano temporale (sostituzione progressiva di competenze divenute obsolete), che su quello delle relazioni "attuali" (integrazione con competenze proprie di altre aree, uso "trasversale" di parte delle competenze in relazione a specifiche attività, ecc.).

- c. differenziale oggettivo tra le conoscenze (teoriche e tecniche) degli individui e le conoscenze proprie dell'area professionale di riferimento;
- d. differenziale soggettivo tra le conoscenze (teoriche e tecniche) degli individui e le conoscenze proprie dell'area professionale di riferimento;
- e. differenziale oggettivo tra le attitudini degli individui e le attitudini proprie dell'area professionale di riferimento;
- f. differenziale soggettivo tra le attitudini degli individui e le attitudini proprie dell'area professionale di riferimento;
- g. differenziale tra le esperienze pratiche abitualmente realizzate dagli individui e quelle proprie dell'area professionale di riferimento;
- h. differenziale tra le motivazioni all'azione indicate dagli individui e le motivazioni all'azione proprie dell'area professionale di riferimento.

Nel box seguente si fornisce uno **schema riassuntivo** dei principali elementi da considerare nel quadro di tale tipo di analisi. Come si vedrà, al fine di esaminare gli 8 fenomeni principali, si propone di considerare, per ciascuno di questi, una serie di fenomeni più specifici.

**Analisi dei fabbisogni formativi:
schema riassuntivo dei principali elementi da considerare**

ORGANIZZAZIONI

BISOGNO FORMATIVO = DIFFERENZIALE

Rispetto a:

a. Modello di imprenditività

* presenza di strumenti di verifica della qualità

b. Modello di neo-managerialità

* fattori soft dell'organizzazione
* orizzontalità

- * investimenti in capitali di rischio (ricerca, formazione, denaro, lavoro volontario)
- * definizione di funzioni di management
- * funding mix
- * inserimento in network

- * apprendimento organizzativo
- * rapporto con il cliente
- * management strategico
- * obiettivi di qualità
- * innovazione

INDIVIDUI

BISOGNO FORMATIVO = DIFFERENZIALE OGGETTIVO/SOGGETTIVO

Rispetto a:

c.-d. Conoscenze (oggett./soggett.)

- * analisi di soggetti, politiche, mercati
- * elem. sociologia dell'organizzazione
- * elem. sociologia della conoscenza
- * elem. sociologia -economia non profit
- * progettazione e valutazione
- * network analysis e networking
- * elem. di teoria e tecnica del management
- * elem. di contabilità
- * relazioni pubbliche
- * teorie e tecniche di negoziazione
- * adult education e facilitating
- * teorie e tecniche di fund raising
- * capacità di gestione dei conflitti
- * capacità di lavoro di équipe

e.-f. Attitudini (oggett./soggett.)

- * capacità decisionale
- * spirito di iniziativa
- * problem solving
- * capacità progettuale
- * capacità di previsione
- * orientamento alla qualità
- * flessibilità
- * *trainabilty*
- * pensiero strategico
- * gestione di più input
- * autonomia
- * capacità di comunicazione

g. Esperienze pratiche

- * compilazione di formulari
- * incontri di negoziazione
- * attività di pubbliche relazioni
- * gestione di attività di monitoraggio
- * gestione della contabilità
- * redazione di verbali
- * gestione dei consulenti
- * gestione dei fornitori
- * progettazione e realizzazione di iniziative pubbliche
- * attività di valutazione

h. Motivazioni

- * accrescere la professionalità
- * realizzare una mission
- * contribuire allo sviluppo del proprio paese
- * sviluppare una cultura di impresa

* formazione dei formatori
* gestione di risorse umane
* incontri con banche

Rispetto a ciò, **come si rileva il "differenziale"**, ovvero lo "scarto" tra la propria situazione attuale e il riferimento "ideale" qui sopra presentato?

Ognuno, utilizzando la lista (eventualmente integrandola e adattandola secondo le necessità), deve **analizzare il livello di scarto** tra la situazione attuale e il modello ideale.

Quindi, in pratica, utilizzando l'elenco sopra presentato come "**lista di controllo**", si possono utilizzare uno o più **modalità di rilevazione dei dati necessari** per analizzare il "differenziale", ad esempio:

- un questionario ad uso "interno" rivolto ai membri dell'organizzazione;
- colloqui personali con specifici soggetti (ad esempio, i responsabili del fund raising, o i membri della direzione della ONP);
- interviste di gruppo.

Prendendo in esame, ad esempio, il punto a., ci si potrà quindi chiedere, tra l'altro:

- Abbiamo o no strumenti efficaci per verificare la qualità del nostro lavoro? Quali sono gli aspetti più deficitari?

- Siamo in grado di realizzare le ricerche per ottenere le conoscenze necessarie a meglio svolgere il nostro lavoro? Sulla base delle esperienze fatte (se sono state fatte), quali sarebbero gli aspetti da correggere o integrare?

- In che percentuale i nostri fondi dipendono da fonti pubbliche? In quali percentuali da altri tipi di fonti (interne, private, ecc.)?

- Abbiamo sufficienti e soddisfacenti contatti con organizzazioni come la nostra?

I risultati dell'analisi svolta per tutti i punti andranno **confrontati con il "modello ideale"**. Sarà quindi possibile avere un quadro abbastanza completo della propria situazione circa i fabbisogni formativi.

Se si vuole avere una sia pur minima formalizzazione dei risultati dell'analisi, per ogni fenomeno si potrà attribuire *convenzionalmente*, un **punteggio** "alto", "medio" o "basso" a seconda dei casi.

Ad esempio, per quanto riguarda le organizzazioni, rispetto all'item del "funding mix", se la mia ONP dipende per oltre il 70% da fondi pubblici presenta uno scarto "alto" rispetto al modello. Se, invece, la ONP ha un insieme di fondi percentualmente più equilibrato, lo scarto sarà "medio" o, nel migliore dei casi, "basso".

Lo stesso metodo va adottato per gli individui. Se, ad esempio (circa l'ambito delle conoscenze), i concetti di base del fund raising sono del tutto ignorati (o perché ciò viene "oggettivamente" rilevato o perché ciò è "soggettivamente" percepito dagli interessati), occorrerà valutare come "alto" il differenziale al riguardo.

A seguito dell'analisi, si potrebbe costruire (per ognuno degli ambiti considerati) uno schema riassuntivo, come quello riportato nel box seguente, che riguarda il solo ambito delle conoscenze.

**Schema riassuntivo del differenziale
oggettivo/soggettivo nell'area delle conoscenze degli individui:
un esempio**

	D.O.	D.S.
* analisi di soggetti, politiche e mercati	A	A
* elem. sociologia dell'organizzazione	A	A
* elem. sociologia della conoscenza	M	M
* elementi di sociologia ed economia del non profit	A	A
* teorie e tecniche di progettazione e valutazione	A	M
* network analysis e networking	A	M
* elem. teoria e tecniche di management	A	A
* elem. di contabilità	M	B
* teorie e tecniche delle rel.pubbliche	A	B
* teorie e tecniche di negoziazione	A	A
* teorie e tecniche di adult education e facilitating	M	A
* teorie e tecniche del fund raising	A	A

Legenda:

D.O. = differenziale oggettivo; D.S. = differenziale soggettivo; A= alto; M=medio; B=basso.

Questo che è stato appena presentato, vale la pena di ripeterlo, è un modello tra i tanti possibili, che ciascuno può o meno adottare, magari con opportuni aggiustamenti.

Ciò che importa, tuttavia, è che ogni organizzazione compia un **tentativo di auto-analisi rispetto ai propri bisogni formativi**. Si tratta di un tentativo indispensabile, pena una "falsa partenza" che può condizionare i successivi esiti, non solo della formazione, ma delle iniziative di fund raising intraprese, con probabili riflessi negativi sulla vita dell'organizzazione nel suo insieme.

PARTE SECONDA
Elaborare un piano di formazione

In questa seconda parte del manuale si passa a illustrare in che modo si può elaborare un piano di formazione al fund raising.

Si è già visto quanto per ogni organizzazione non profit sia importante, delicato e complesso identificare i propri fabbisogni formativi. Elaborare uno specifico piano di formazione non lo è di meno.

Come si vedrà nel capitolo quarto, i programmi formativi vanno considerati come veri e propri progetti, di cui va pianificato e gestito l'intero ciclo di svolgimento. Nel quadro di un approccio strategico alla formazione, ogni organizzazione dovrebbe, quindi, predisporre un proprio piano di formazione. Su come svolgere tali operazioni si forniranno alcune indicazioni.

Occorre, inoltre, come si dirà nel capitolo quinto, avere una idea della formazione e dei processi di apprendimento più ampia e organica di quanto in genere si abbia.

A questo proposito, si proporrà un "approccio polimorfico" (ovvero a più dimensioni) ai processi di apprendimento del fund raising. Le opzioni e le modalità didattiche sono, in effetti, diverse e bisogna sapersi efficacemente orientare per poi trarre il meglio dalle opportunità esistenti. A tale riguardo, si presenteranno quelli che vengono qui chiamati i "6 pilastri della formazione", con i quali è opportuno confrontarsi.

CAPITOLO QUARTO

La formazione al fund raising: un approccio "project management"

In questo capitolo si individuano gli elementi utili per elaborare un proprio piano formativo. Si propone, innanzitutto, di adottare un approccio "project management", per cui la formazione al fund raising ha un carattere "strategico". A partire da ciò, si forniscono alcuni strumenti operativi per progettare programmi di formazione.

1. IL RUOLO STRATEGICO DELLA FORMAZIONE PER IL FUND RAISING

La formazione al fund raising ha un ruolo strategico. Essa, infatti, facilita l'introduzione del fund raising in una organizzazione, produce importanti effetti economici e migliora la qualità delle attività svolte.

Sulla base di quanto è stato detto nei capitoli precedenti, si può dare per assodata, a questo punto, la **centralità "strategica" della formazione** per qualsiasi organizzazione che intenda fare fund raising. Si possono comunque sottolineare, brevemente, alcuni motivi di tale centralità.

facilitazione

E' emerso, innanzitutto, che la formazione del personale (dirigente, tecnico, volontario) è un **elemento di "facilitazione" del fund raising** all'interno di una data organizzazione. In quanto tale, la formazione consente l'introduzione e l'adozione di elementi innovativi, cruciali per la sua sopravvivenza e per il suo sviluppo (cfr., tra l'altro, il relativo box del capitolo secondo).

effetti economici

La formazione al fund raising è in grado, inoltre, di produrre notevoli **effetti sul piano dei risultati economici**. Si può ricordare, a

questo proposito, che la BSM¹ ha messo in evidenza che le organizzazioni le quali hanno incrementato le proprie entrate hanno al loro interno responsabili di fund raising a un livello professionale, provenienti dal mercato oppure formati nell'organizzazione stessa. In tal senso, la formazione rappresenta un importante **investimento economico**.

aumento della qualità

Si può aggiungere a quanto detto che la formazione al fund raising costituisce un notevole strumento di **miglioramento della qualità** delle attività svolte da una ONP. Come si ricorda (cfr. capitolo terzo), il tema della valutazione e del controllo della qualità ha assunto una rilevanza crescente, nel quadro dei rapporti tra le ONP e gli enti donatori. Dal momento in cui le erogazioni degli enti risultano spesso legate alla realizzazione di specifici progetti e in un quadro di forte "competitività" (anche se "amichevole") tra le organizzazioni nell'accesso ai mercati, la qualità diviene, infatti, un **tema-chiave di riferimento culturale**. La sua verifica diventa, allora, uno **strumento di gestione politica dei progetti** e dei rapporti tra i diversi soggetti (ovvero, le ONP, i donatori, i beneficiari).

In virtù di tutto questo, la formazione al fund raising non può essere considerata un "di più" rispetto alle altre attività dell'organizzazione, ma una sua **componente essenziale**.

La letteratura in questo campo insegna che il fund raising è stato adottato con successo laddove le organizzazioni hanno mostrato una forte "intenzionalità" verso la formazione e hanno stabilito un proprio **programma formativo "strategico"**, ovvero collegato intimamente con la vita di tali organizzazioni, nel senso sopra indicato.

Ma vale la pena, a questo punto, di fornire alcuni **strumenti** in grado di ideare e rendere operativi programmi del genere.

¹ Media Company GmbH, 1994.

2. I PROGRAMMI FORMATIVI COME PROGETTI

I programmi di formazione al fund raising vanno considerati come veri e propri progetti, da impostare, gestire e monitorizzare nel corso di tutto il loro svolgimento.

Riconoscere il valore strategico della formazione al fund raising comporta anche, sul piano pratico, considerare i programmi formativi come veri e propri **progetti**. Di tali progetti va **pianificato** (e poi gestito) l'intero ciclo, dalla nascita al successivo sviluppo, il tutto coerentemente con le finalità dell'organizzazione che intende attuarli.

Che cosa vuol dire **pianificare**? Vuol dire identificare e utilizzare (o porre in atto) un insieme di concetti, strumenti e procedure che permettono a una organizzazione di strutturare (in modo logico) le azioni necessarie per raggiungere specifici obiettivi, utilizzando determinate risorse disponibili.

In tal senso, pianificare è un **processo**, in cui i vari elementi in gioco devono essere continuamente verificati e, se necessario, riformulati, adattandoli alle esigenze che via via si presentano.

Il processo di pianificazione nel suo insieme (come già ricordato) può essere illustrato in diversi modi. Uno è quello di considerarlo (cfr. la figura) come una sequenza con **vari passaggi**:

- capire "dove si è" (dal punto di vista culturale, delle strutture, dei rapporti con l'esterno);
- capire i propri propositi;
- identificare le possibili strategie;
- rendere attuabili tale strategie, selezionando tra le varie opzioni possibili;
- realizzare quanto ci si è proposti;
- monitorizzare i risultati.

THE STAGES OF PLANNING

planning to plan

understanding where you are now

- * culture
- * structure
- * internal and external position

a sense of purpose

- * values
- * mission
- * vision

identifying possible strategies

issues

value chain

options

the capability to make strategy happen

selection of options

implementation

monitoring the results

FONTE: Barnard, Walker1994

Ma che cosa significa adottare un approccio del genere per elaborare un piano di formazione al fund raising?

Anche in questo caso, ogni organizzazione deve trovare la sua strada. Tuttavia, vale la pena di fornire qualche indicazione al riguardo.

3. UN ESEMPIO DI APPROCCIO STRATEGICO ALLA FORMAZIONE AL FUND RAISING

Un esempio di approccio vincente alla formazione al fund raising è dato da una esperienza della Mutual Assistance Associations: qui la formazione fa parte di una vera e propria ricerca-azione da compiere su se stessi e sulla propria attività.

Si può ora illustrare un primo esempio di approccio alla formazione al fund raising che può risultare interessante, alla luce di quanto detto sinora: è il caso della Mutual Assistance Associations (MAA). Si tratta, appunto, di un caso tra i molti che sarebbe possibile citare. Più avanti (paragrafo 4) si presenterà una nostra proposta in merito.

Nel suo manuale sul fund raising, la MAA indica come **strategia vincente** per le organizzazioni non profit quella di avviare consistenti **programmi di formazione** del personale dedicati al fund raising² (cfr. box seguente).

² Mutual Assistance Associations, 1989; IRAC, 1989.

**LA PROCEDURA DELLA MAA
PER PROGETTARE E ATTUARE ATTIVITÀ FORMATIVE**

La Mutual Assistance Associations (MAA) ha messo a punto una procedura per garantire il successo della formazione (anche e soprattutto nel campo del fund raising) del personale delle proprie sedi periferiche. Si tratta di una procedura applicata per progettare attività di formazione "interna" e che dunque non si occupa dell'analisi dell'offerta. Tuttavia, nel suo complesso, si tratta di una proposta di estremo interesse, oltretutto elaborata per essere applicata in contesti anche molto diversi tra di loro.

Tale procedura prevede i seguenti passaggi.

- a. **Identificare e fissare gli obiettivi.** Una organizzazione deve decidere quali sono i propri bisogni, le proprie forze e le proprie debolezze. Per condurre le attività formative, occorre identificare le risorse effettivamente necessarie. La formazione serve a sviluppare le capacità dello staff per compensare le proprie debolezze. Conoscere i propri obiettivi è il primo passo per un efficace risultato.
- b. **Identificare le risorse di formazione.** La formazione può essere realizzata nei centri appositi, attraverso progetti realizzati da membri del proprio staff o da professionisti esterni. In funzione dei temi e degli obiettivi formativi, occorre scegliere le risorse necessarie (finanziarie, logistiche, umane). I docenti, in particolare, devono conoscere i metodi dell'*adult education*, oltre che avere competenze sul tema oggetto della formazione.
- c. **Sviluppare la metodologia o il programma.** E' importante coinvolgere tutti i soggetti nella programmazione della formazione. Gli esercizi e l'agenda delle sedute di formazione devono essere pratici e rilevanti per tutti. Ognuno deve essere consapevole che la formazione è in funzione del suo successo.
- d. **Realizzare la formazione.** Tutte le attività programmate devono culminare nella attività formativa. I partecipanti devono avere un'alta consapevolezza dei loro bisogni organizzativi. Spesso formalizzare i propri obiettivi in anticipo può aprire nuove opportunità. Durante la formazione può diventare utile formulare soluzioni e idee su come superare problemi esistenti e identificare alternative per il futuro.
- e. **Follow-up.** Dopo la formazione, deve essere fatta una valutazione dei risultati, per verificare il raggiungimento degli obiettivi. La formazione, in genere, non risolve tutti i problemi, ma aiuta una organizzazione ad andare avanti da sola per la loro soluzione. Il *follow-up* serve anche a capire i bisogni generali di sviluppo che sono sorti a seguito dell'attività formativa.

Questo processo, secondo la MAA, deve svolgersi nel quadro di una prospettiva di ricerca (si potrebbe dire, di una vera e propria **ricerca-azione**), orientata a:

- identificare ciò che si conosce o si deve conoscere per svolgere una determinata attività, oltre che le cose da ottenere tramite la formazione;
- attribuire alla formazione una funzione di ricerca su alcuni problemi o necessità dell'organizzazione, coinvolgendo i docenti e i partecipanti;
- estendere la nozione di formazione sino a comprendere l'aggiornamento, lo studio, la lettura, e quindi istituire rapporti di collaborazione con chi può garantire tutto ciò;
- raccogliere informazioni necessarie per utilizzare la formazione ricevuta, ovvero per mettere in pratica, nel contesto specifico dell'organizzazione, le conoscenze teoriche e le tecniche acquisite.

4. FARE UN PIANO DI FORMAZIONE AL FUND RAISING

Un piano di formazione al fund raising prevede 8 tappe, dalla pianificazione iniziale fino alle attività di monitoraggio e di valutazione finali. Ogni tappa comporta specifiche scelte e operazioni.

Giunti a questo punto, sulla base delle varie informazioni riportate in precedenza, si può provare a formulare alcune indicazioni di sintesi sul modo in cui una organizzazione non profit può elaborare un proprio piano di formazione.

4.1. Le otto tappe dell'elaborazione di un piano formativo

Si possono identificare, in particolare, **otto tappe** dell'elaborazione di un piano di formazione, ognuna con specifici problemi da risolvere e attività da svolgere. Nel box seguente si indicano in sintesi tali passaggi, che si riferiscono a qualsiasi tipi di attività formativa si intenda intraprendere. Invece, nel punto 4.2. si fornirà un esempio concreto di applicazione al campo del fund raising.

- | LE OTTO TAPPE DI UN PIANO DI FORMAZIONE |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• La prima tappa consiste nel pianificare la elaborazione stessa di un piano formativo.• La seconda tappa riguarda l'identificazione degli obiettivi della formazione.• La terza tappa concerne l'identificazione delle risorse di formazione (cfr. punto b. del box precedente).• La quarta tappa consiste nell'individuare le possibili alternative per raggiungere gli obiettivi prefissati.• La quinta tappa è quella della scelta definitiva del tipo di programma da realizzare.• La sesta tappa riguarda la elaborazione di un piano operativo vero e proprio.• La settima tappa consiste nella realizzazione del programma.• L'ottava tappa (che in parte può anche sovrapporsi alla precedente), concerne lo svolgimento di attività di monitoraggio e di valutazione (rispetto agli obiettivi iniziali). |

Il processo di elaborazione di un piano formativo del genere al fund raising può condurre ad **esiti diversi**, quali:

- affidarsi del tutto a una scuola o a un istituto esterno alla propria organizzazione;
- realizzare solo iniziative formative gestite "internamente" all'organizzazione;
- adottare una soluzione mista (ad esempio, prevedendo corsi in sede e stage presso enti specializzati, nel proprio paese o all'estero).

Vale la pena di sottolineare (v. anche il punto 3 di questo capitolo), che le varie tappe possono essere considerate come elementi di una unica **ricerca-azione**, in cui l'attività pratica della formazione (e della gestione dei suoi esiti) viene continuamente accompagnata, integrata ed arricchita da una attività di ricerca e di riflessione su quanto si sta via via facendo. Ciò non solo per "aggiustare il tiro" in corso d'opera, ma anche per identificare gli elementi qualificanti dell'azione svolta. Tali elementi possono essere utili per future iniziative all'interno dell'organizzazione, o anche per programmi di divulgazione e scambio con altri soggetti esterni.

4.2. Elaborazione di un piano formativo: come fare?

Quanto illustrato nel punto 4.1., relativamente alle otto tappe della elaborazione di un piano formativo, può essere esemplificato nel modo seguente, per quanto riguarda specificamente il fund raising.

Come si vedrà, nel **percorso** delle otto tappe si deve tenere presente l'intera materia illustrata in **questo manuale**.

Prima tappa

Nella prima tappa, l'organizzazione deve prendere alcune **decisioni preliminari**, riguardanti soprattutto:

- le persone che saranno coinvolte nella formazione;

- la costituzione di un gruppo di progettazione, con il compito di pianificare e coordinare il programma di formazione (in questo gruppo è opportuno che siano presenti rappresentanti della direzione dell'organizzazione, responsabili dello staff operativo, e destinatari diretti della formazione; se possibile, sarebbe importante coinvolgere consulenti esterni, quali docenti ed esperti di fund raising, di formazione, di comunicazione, di marketing, ecc.).

Seconda tappa

A questo punto, il gruppo di progettazione si attiva per **identificare e formalizzare gli obiettivi** della formazione. Il gruppo, quindi, deve:

- assumere una prima serie di informazioni sulla materia del fund raising (ad esempio, tramite la lettura di manuali, articoli, o mediante colloqui con responsabili di altre organizzazioni che abbiano sperimentato il fund raising con successo);
- elaborare un profilo critico-analitico dell'organizzazione (cfr. capitolo secondo) e identificare, orientativamente, un modello di fund raising cui tendere (cfr. capitoli primo e secondo), tenendo conto dei propri obiettivi finanziari e anche delle attuali tendenze del funding mix (cfr. capitoli primo e terzo);
- organizzare ed effettuare una analisi dei fabbisogni formativi (cfr. capitolo terzo), mediante riunioni, colloqui o, se necessario, questionari rivolti al personale interno e, in particolar modo, a quello che sarà coinvolto direttamente nella formazione;
- identificare gli obiettivi specifici del programma formativo, in termini di acquisizione di conoscenze, attitudini, attività pratiche degli individui, nonché in termini di cambiamenti organizzativi (cfr. capitolo terzo);
- promuovere e organizzare una riunione, allargata a tutti i membri dell'organizzazione, in cui presentare e discutere i risultati del lavoro sin qui svolto.

Terza tappa

Il gruppo di progettazione deve poi passare a **identificare le risorse** di formazione. In particolare, il gruppo deve:

- raccogliere informazioni sull'offerta di formazione e specificamente (per ogni iniziativa di cui si viene a conoscenza) sui temi delle attività, sulla durata, sui costi, sui risultati attesi, sulle didattiche usate, sulle forme di certificazione degli esiti formativi, ecc. (cfr. capitolo sesto);
- definire con precisione le risorse che si intende o si deve investire nella formazione (risorse umane, tecniche, economiche, finanziarie, ecc.), nonché l'arco temporale entro il quale attuare il programma (si può prevedere un lasso di tempo breve - ad esempio 2-3 mesi -, o un periodo più ampio di 1-2 anni, con obiettivi a breve, media e lunga scadenza);
- nel caso in cui si prenda in considerazione la possibilità di organizzare in proprio una attività formativa, si tratta anche di definire le strutture che si hanno a disposizione (sale, macchinari, lavagne, proiettori, ecc.).

Quarta tappa

Il gruppo di progettazione deve poi analizzare tutte le informazioni raccolte in precedenza e **individuare le diverse possibili alternative**. Occorre, quindi, che si mettano in evidenza i pro e i contro di ogni alternativa.

E' importante che, nel vagliare queste varie alternative, si tengano presenti i diversi tipi di didattiche proponibili (cfr. il tema dei "6 pilastri della formazione" presentati nel capitolo quinto).

Quinta tappa

Una volta effettuato il lavoro "istruttorio", si tratta di prendere una **decisione definitiva** sul tipo di programma da realizzare.

E' opportuno, allora, organizzare un incontro allargato alle diverse componenti dell'organizzazione, al fine di optare per una proposta specifica.

Sesta tappa

Sulla base delle decisioni prese, occorre elaborare un **piano di formazione a carattere operativo**, che identifichi cioè in modo chiaro:

- **gli obiettivi**
 - * **diretti**, in termini di formazione (ovvero conoscenze, attitudini, pratiche che si intende acquisire), di formalizzazione della professionalità (certificati, attestati, ecc.) e di cambiamenti organizzativi previsti (cfr. capitolo terzo);
 - * **indiretti**, in termini economici (rispetto al fabbisogno dell'organizzazione) e in termini di capacità di aprire ulteriori programmi di fund raising verso nuovi mercati o di rafforzare mercati già praticati;
- la **metodologia** che si intende seguire, sia sul piano delle didattiche (cfr. capitolo quinto), sia su quello dell'impianto istituzionale-organizzativo delle attività (ad esempio, identificando i fornitori dei programmi formativi, oppure optando per una attività solo "interna", o anche decidendo eventualmente di svolgere una vera e propria ricerca-azione - cfr. il punto 3 di questo capitolo);
- **gli strumenti** attraverso i quali si attuerà il piano;
- **i tempi** e le scadenze principali;
- **l'organico** e le **strutture** necessarie;
- le forme di **controllo, monitoraggio** e **valutazione** del piano che si intende utilizzare.

Settima tappa

A questo punto, si tratta di **realizzare concretamente le attività formative** previste.

Ottava tappa

Durante questa tappa (che, almeno in parte, può coincidere con quella precedente), occorre promuovere forme di **controllo** e di **valutazione in corso d'opera** dell'efficacia del piano, della soddisfazione dei partecipanti, del processo di apprendimento nel suo insieme. Ciò può avvenire tramite, ad esempio:

- la somministrazione di appositi questionari ai partecipanti alle attività;
- colloqui periodici tra i formandi e la dirigenza dell'organizzazione;
- rapporti e resoconti intermedi sullo svolgimento delle attività.

Inoltre, vanno previste forme di **follow-up a breve, media e lunga scadenza**, quali:

- conferenze dei formati, rivolte a volontari o altri membri dell'organizzazione non direttamente coinvolti nel fund raising;
- realizzazione di analisi di eventuali ulteriori bisogni formativi scaturiti nel corso delle attività svolte;
- promozione di programmi tesi al mantenimento di un accettabile grado di informazione e di aggiornamento sulla materia del fund raising (tramite riviste, libri, contatti con altre organizzazioni, affiliazione ad associazioni professionali di fund raiser, partecipazione a convegni, ecc.) (cfr. anche il capitolo settimo);
- prosecuzione di forme di mentoring e di tutoring;

- **attuazione di forme di valutazione dell'impatto, nel medio e nel lungo periodo, che la formazione ha avuto sull'organizzazione e sull'ambiente in cui essa opera.**

CAPITOLO QUINTO

Un approccio polimorfico ai processi di apprendimento del fund raising

Le esigenze formative delle ONP in materia di fund raising richiedono una metodologia didattica adeguata. Si consiglia di adottare un approccio che tenga presenti 6 aspetti insieme: conoscenza; motivazioni; contatto con la realtà; pratica del lavoro; responsabilità; valorizzazione individuale.

1. LA NECESSITÀ DI UN NUOVO APPROCCIO PER LA FORMAZIONE AL FUND RAISING

Nel caso della formazione al fund raising, ci si rivolge a soggetti adulti, con conoscenze, esperienze, esigenze specifiche. Occorre tenere conto di ciò. Bisogna inoltre occuparsi di diversi aspetti al tempo stesso, dalle motivazioni dei partecipanti alla formazione, fino alle concrete tecniche da usare.

1.1. Esigenze delle ONP

Elaborare un programma di formazione non vuol dire solo individuare i temi e gli argomenti di una attività di apprendimento; significa anche stabilire i modi migliori attraverso i quali è possibile **trasferire conoscenze e competenze tecniche** in modo adeguato

Spesso l'aspetto delle **metodologie didattiche** viene dato per scontato o messo in secondo piano. Al contrario, esso deve assumere un posto centrale, soprattutto quando la formazione è rivolta a soggetti adulti.

Il modo in cui gli adulti apprendono ha una propria **specificità**: essi prediligono un **approccio "per problemi"**; attuano una **negoziazione** continua dei contenuti; imparano nel contesto di una **interpretazione** di se stessi e della realtà. Inoltre, i soggetti adulti hanno già un proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze, operano in un contesto organizzativo complesso (come è quello di una ONP) e devono

imparare (e applicare ciò che apprendono) in tempi rapidi, anche per contenere i costi.

Come emerge da alcuni studi e ricerche, le organizzazioni non profit, in questi ultimi anni, si sono fatte portatrici di una serie di **esigenze** (in parte già ricordate in precedenza) circa le modalità della formazione al fund raising (box seguente)

Che cosa chiedono le ONP alle iniziative di formazione al fund raising

Le organizzazioni non profit stanno dedicando sempre maggiore attenzione ai modi in cui viene strutturata e proposta l'attività formativa in questo campo. Ecco alcune indicazioni emerse.

- E' necessario dotare di validità professionale la formazione al fund raising (e più in generale al non profit), anche tramite forme di certificazione (NCVO, SCVO, WCVA, 1995a, ICFM, 1997).
- Le attività formative devono prevedere momenti di messa in pratica e sperimentazione delle conoscenze acquisite (**Media company Gmbh, 1994; CERFE, 1997c**).
- Le attività didattiche devono rispondere alle questioni concrete che possono via via emergere. Quindi, devono essere elastiche e adattabili (NCVO, 1995).
- Bisogna prevedere modalità di formazione "on the job", all'interno di attività di formazione come corsi brevi o corsi lunghi, o come attività di sostegno nelle fasi successive ai corsi (CERFE, 1997c).
- Occorre prevedere forme di stage soprattutto presso ONP che hanno già adottato con successo il fund raising (**Media Company Gmbh, 1994**) e hanno caratteristiche analoghe a quelle delle organizzazioni di riferimento dei partecipanti (CERFE, 1997c).
- Ci deve essere uno stretto legame tra i momenti prettamente formativi e attività quali l'informazione, l'aggiornamento, lo scambio di esperienze, il tutoring (per gli individui e per le organizzazioni), il mentoring, ecc.. Ciò per consentire di adeguare e aggiornare costantemente le conoscenze apprese rispetto alla realtà operativa delle organizzazioni (CERFE, 1997c).

1.2. Verso un approccio a più dimensioni

Il problema della formazione al fund raising non è solo quello di evitare che la conoscenza di tale disciplina sia troppo "teorica" o astratta. In realtà, occorre anche e soprattutto garantire che la **formazione si innesti realmente nella vita dei soggetti** a cui si rivolge.

Nel nostro caso, ciò significa:

- rendere in grado chi si forma di rielaborare le conoscenze acquisite per rispondere alle sfide che incontra lavorando;
- fornirgli una prospettiva di sviluppo professionale;
- garantire che comprenda il significato sociale del fund raising (che va al di là della mera sussistenza economica di una organizzazione);
- consentirgli di continuare ad apprendere anche quando l'impegno pratico all'interno dell'organizzazione non può essere interrotto.

Questo comporta una notevole attenzione alla **metodologia didattica** necessaria per garantire un efficace apprendimento. Ora, bisogna capire che esistono diversi strumenti didattici. Ognuno di questi può rispondere a determinati bisogni formativi e a necessità proprie dei processi di apprendimento.

Si tratta, quindi, di adottare un **approccio "polimorfico" alla formazione**, ovvero con più percorsi diversi al tempo stesso. La formazione è quindi una **"costruzione" complessa**, fatta di saperi, conoscenze teoriche e tecniche, attitudini, capacità e abilità, motivazioni e quant'altro caratterizza una attività professionale.

Lo stesso **profilo del fund raiser** - riportato in gran parte nel capitolo terzo - è definito a partire da diverse caratteristiche, relative a:

- le conoscenze (ovvero le teorie, le metodologie e le tecniche che si conoscono);
- le attitudini (cioè l'essere predisposti e/o orientati a svolgere alcuni tipi di attività);
- le capacità tecniche (vale a dire l'essere in grado di svolgere materialmente alcune determinate attività lavorative e alcune specifiche azioni concrete);
- le motivazioni (ossia avere un punto di vista consapevole circa il significato personale e sociale delle attività professionali da svolgere).

Questa "costruzione", per essere anche solida, deve poggiare su basi adeguate. Nel campo della formazione tali basi o sostegni sono proprio le **metodologie didattiche** che veicolano le risposte ai bisogni formativi individuati. I prossimi due paragrafi sono dedicati ad illustrare le premesse e le caratteristiche di quelli che si propone di identificare come i "**pilastri**" della formazione, ovvero quelle linee strategiche senza le quali l'intero progetto di formazione al fund raising rischia di crollare.

2. I SEI INTERROGATIVI DELLA FORMAZIONE

<p>Esistono almeno 6 tipi di interrogativi relativi alla formazione che si deve avviare. Gli interrogativi riguardano: il bisogno di conoscenza; le "scelte vitali" da compiere; il confronto con la realtà; la pratica del lavoro; l'esercizio di responsabilità; la valorizzazione delle attitudini.</p>
--

Si è dunque giunti al punto in cui occorre porsi una serie di **domande** circa la formazione che si intende avviare. Queste domande sono quelle che qualunque soggetto che si appresta a fare una esperienza di formazione dovrebbe porsi.

il bisogno di conoscenza

Il primo gruppo di domande riguarda il **bisogno di acquisire conoscenze e di rielaborare criticamente quelle che già si possiedono**, in funzione dell'apprendimento di una nuova disciplina, nel nostro caso il fund raising.

A questo proposito, è bene, innanzitutto, **collocare il fund raising all'interno di un quadro di riferimento più vasto.**

Quali sono le interconnessioni tra il fund raising e la vita e lo sviluppo di una ONP? Quale è il significato culturale della raccolta di denaro per una ONP?

A questo punto, ci si possono porre domande di conoscenza **più specifiche.**

Quante cose devo sapere per fare fund raising all'interno della mia organizzazione? Quali conoscenze sono alla base di esperienze positive condotte da altre organizzazioni? Come si devono impostare attività come quelle di management, comunicazione, marketing? Quali tecniche di raccolta fondi devo imparare?

Si è già detto che il fund raising richiede, per essere efficace, un processo di cambiamento e sviluppo dell'intera organizzazione. Per fare ciò, occorre saper analizzare una organizzazione.

Come si fa l'analisi di una organizzazione e a capire i suoi problemi? Se i problemi della mia organizzazione sono particolari e specifici, tali da renderla diversa dalle altre, quali metodi e tecniche devo applicare? Quelli utilizzati in altre organizzazioni, o devo trovarne di nuovi?

L'esperienza all'interno di ONP può aver portato il partecipante a un corso ad avere già un grande bagaglio di conoscenze ed esperienze. Egli possiede già un suo punto di vista sul fund raising e sulla sua organizzazione.

Quanto questo bagaglio è una risorsa o un ostacolo? In altre parole, il mio modo di vedere le cose può favorire o frenare un processo di apprendimento di nuove conoscenze?

il rapporto con le motivazioni

Il secondo tipo di domande riguarda le **motivazioni** di un individuo che avvia un processo di formazione, in vista di un suo impegno responsabile nell'ambito di una organizzazione.

Per quanto riguarda il fund raising, tali motivazioni possono riguardare alcune scelte:

- la scelta di intraprendere un proprio impegno professionale nel settore del fund raising, intendendo con ciò anche un impegno a carattere volontario e di servizio;
- la scelta di occuparsi di un settore che, per quanto in via di sviluppo in tutto il mondo, in alcuni paesi è considerato ancora in modo marginale (ciò che richiede profondi cambiamenti culturali);
- la scelta di occuparsi di una attività che ha profonde implicazioni nella vita dell'organizzazione (poiché deve coordinare in modo coerente le finalità sociali con la loro sostenibilità economica).

Vi alcune specifiche domande che sono essenziali al riguardo.

Vista la complessità del fund raising e viste le caratteristiche necessarie affinché una organizzazione possa fare fund raising, intendo cambiare la mia organizzazione? Intendo adeguare la mentalità e la cultura propria della mia organizzazione nei confronti di un approccio imprenditoriale? Intendo adoperarmi per affermare la buona causa della mia organizzazione, nel rispetto della cultura e delle finalità generali del non profit? Oppure è preferibile tener conto prevalentemente dell'obiettivo economico? Dunque, quali finalità devo mettere in campo per raccogliere fondi per la buona causa della mia organizzazione? Con quale spirito affronterò questa impresa? Come leggerò l'aspetto professionale a quello di servizio?

il confronto con la realtà

Il terzo tipo di domande riguarda il **confronto con la realtà**. In questo caso, le questioni sono legate a due aspetti: innanzitutto, bisogna rendersi conto di come si fa il fund raising; in secondo luogo, occorre praticare alcune tecnologie fondamentali che caratterizzano, in generale, qualsiasi professione.

Come è fatto il mestiere del fund raiser? E come viene esercitato con successo? Come organizza il proprio tempo un fund raiser? Come agisce un fund raiser nel contesto della propria organizzazione? Con quali strumenti, mezzi, macchinari si svolge l'attività del fund raiser o, più in generale, ogni professione altamente qualificata?

la pratica del lavoro

Il quarto tipo di domande riguarda l'**applicazione delle conoscenze e delle tecniche acquisite**.

Come colmare la diversità conoscere in senso astratto ed utilizzare tale conoscenza in modo professionale? Come trasformare una persona "preparata" circa una disciplina, in una persona che sa fare un mestiere?

l'esercizio di responsabilità

Il quinto gruppo di domande concerne la **conoscenza "dall'interno" dei dinamismi del fund raising**, anche senza un collegamento *diretto* con il mondo professionale. La condizione particolare di chi fa formazione in questo campo è caratterizzata dal fatto che egli deve **operare immediatamente in un contesto concreto** e nel quale si gioca **responsabilmente** il proprio futuro e quello dell'**organizzazione**.

Come farò a mettere in pratica nella mia organizzazione ciò che ho appreso circa il fund raising? Come dare uno sviluppo imprenditoriale alla mia organizzazione?

Avviando un processo di formazione al fund raising ci si confronta con la necessità di **prendere decisioni**, di dare risposte a precisi problemi. Tale necessità coinvolge individualmente i responsabili della raccolta dei fondi, ma anche l'organizzazione stessa, in quanto entità che mette in gioco risorse per raccogliere denaro.

Come è possibile rispondere adeguatamente a tale necessità, garantendo che la formazione produca una buona operatività nel contesto della mia organizzazione?

la valorizzazione delle attitudini individuali

Il sesto e ultimo gruppo di domande riguarda la **valorizzazione delle attitudini individuali** e quindi **lo sviluppo della professionalità**.

E' mia intenzione dare una dimensione professionale all'attività di fund raiser che svolgerò? In che modo è possibile valorizzare le conoscenze che già ho, per acquisire un nuovo profilo professionale? Intendo investire tempo ed energie per acquisire ulteriori conoscenze specifiche? Che tipo di professione dovrò svolgere all'interno della mia organizzazione?

Il lavoro da svolgere, però, impone **fluidità** e disponibilità a cambiare attività secondo le necessità esistenti. Occorre, dunque, porsi la questione di come **mantenere sempre aperto un processo di apprendimento** e di **studio**. Questo serve per specializzarsi professionalmente, ma anche per adeguare le proprie conoscenze e capacità alle mutate esigenze dell'organizzazione in cui si opera.

3. I SEI "PILASTRI" DELLA FORMAZIONE

Le attività di formazione al fund raising devono sempre garantire: la conoscenza della materia e del suo contesto; un aiuto a fare le scelte vitali e professionali necessarie; il confronto con la realtà; la possibilità di praticare il lavoro di fund raiser; un sostegno a realizzare progetti concreti; l'impostazione di un itinerario professionale continuo.

Un itinerario formativo può quindi essere fondato su "6 pilastri" o linee metodologiche. Tali linee che si possono chiamare rispettivamente: "dei saperi", "della scelta", "sperimentale", "applicativa", "operativa" e "della professionalizzazione".

Per rispondere agli interrogativi presentati in precedenza, un **itinerario di formazione al fund raising** potrebbe svilupparsi secondo **6 "pilastri" o linee metodologiche**¹:

- a. conoscere la disciplina e la realtà (generale e specifica) nella quale tale disciplina viene applicata; usare criticamente il proprio intelletto per interpretare la realtà e costruirsi un sapere utile per l'agire (linea **dei saperi**);
- b. confrontarsi con le scelte vitali di chi deve operare in un ambito complesso, come quello del fund raising (linea della **scelta**);
- c. confrontarsi con la realtà di chi opera nel campo del fund raising e sperimentare gli strumenti concreti che caratterizzano una professione (linea **sperimentale**);
- d. praticare la professione, secondo il principio dell'"imparare facendo" (linea **applicativa**);
- e. esercitare effettivamente la responsabilità di chi deve raggiungere determinati obiettivi strategici per la propria organizzazione (linea **operativa**);
- f. acquisire un proprio profilo professionale, adattandosi in modo flessibile alle esigenze del contesto in cui si lavora (linea della **professionalizzazione**).

¹ Si utilizza, con alcuni adattamenti, un modello recentemente elaborato presso il Gruppo CERFE e adottato per alcune ricerche-azione svolte per conto della Commissione Europea.

Ciò detto, si può passare a esporre le caratteristiche di tali linee o itinerari didattici e i loro riflessi sulla formazione al fund raising. Come si vedrà, di ogni linea si illustreranno, non solo i **contenuti**, ma anche una serie di **strumenti** utili per realizzarle concretamente.

Ma prima di ciò, vale la pena di illustrare sinteticamente tali linee, nel loro rapporto con le domande relative alla formazione.

DOMANDE DI FORMAZIONE	LINEE DIDATTICHE
bisogno di conoscenza	linea dei saperi
motivazioni	linea della scelta
confronto con la realtà	linea sperimentale
pratica del lavoro	linea applicativa
esercizio di responsabilità	linea operativa
valorizzazione delle attitudini	linea della professionalizzazione

linea dei saperi

Al gruppo di questioni riguardanti il tema della conoscenza, occorre rispondere con una linea che privilegi l'uso dell'**intelligenza critica**. L'obiettivo è quello di aumentare le conoscenze dei partecipanti. Però, tale aumento di conoscenze deve avvenire **in modo "critico"**: occorre, cioè, mettere in crisi i propri saperi e ristrutturare il proprio bagaglio di conoscenze.

- Ciò significa, innanzitutto, favorire la capacità di **comprendere il contesto più ampio** all'interno del quale le problematiche del fund raising si situano. Come già accennato, fa parte di tale contesto il **ruolo del fund raising** per la vita del settore non profit o,

soprattutto, il tema del **rapporto tra fini e denaro**, che non va mai dato per scontato (come si è visto nel capitolo primo).

- Inoltre, uso dell'intelligenza critica significa **apprendere** (ma anche **rielaborare e adattare**) i **saperi** relativi al fund raising, sia quelli di tipo generale (il "ciclo" del fund raising), sia quelli di tipo tecnico (come si fa il fund raising). Questo aspetto è importante: la forte disomogeneità esistente all'interno del settore non profit richiede, infatti molta elasticità nell'applicare le teorie e le tecniche del fund raising nel contesto di una singola organizzazione.

LINEA DEI SAPERI

Gli strumenti didattici

Questa linea può utilizzare i seguenti strumenti didattici:

- le attività di tipo corsuale, cioè la partecipazione a lezioni durante corsi, workshop o seminari, in cui un docente, esperto della materia, fornisce la possibilità di accedere a nuove conoscenze;
- le attività di confronto e di discussione con esperti (ad esempio, visiting professors), nel corso dei quali rimettere in gioco i diversi saperi e le diverse conoscenze sul fund raising;
- la lettura di manuali e saggi;
- la lettura di dispense.

linea della scelta

Il secondo gruppo di domande riguarda il **legame tra la conoscenza e la decisione**. In questo caso, il partecipante a un itinerario formativo si deve confrontare con alcune "**scelte vitali**" fatte consapevolmente. Quindi, si adotta una linea che si può chiamare, appunto, della **scelta**.

Tale linea punta a facilitare una presa di posizione circa alcuni **dilemmi professionali** del fund raiser. Questi dilemmi possono riguardare, ad esempio:

- l'atteggiamento verso la conoscenza (usare un sapere scientifico sempre aggiornato o accontentarsi di saperi consolidati e astratti);
- l'atteggiamento verso la professione (concepirla come sfida continua a migliorarsi, per essere in grado di affrontare problemi sociali importanti, oppure come status "acquisito" e da difendere);
- le ambizioni (privilegiare il successo dei fini sociali dell'organizzazione oppure il proprio successo personale).

LINEA DELLA SCELTA

Gli strumenti didattici

Tale linea può essere praticata attraverso iniziative quali:

- incontri di sensibilizzazione e divulgazione sul tema del fund raising tra coloro i quali stanno seguendo il percorso formativo, i soggetti operanti all'interno della organizzazione e "testimoni" del fund raising (ad esempio, professionisti e dirigenti del fund raising di organizzazioni di successo);
- attività di tutoring all'interno delle iniziative corsuali, in cui il personale didattico possa avere momenti di confronto individuale o assembleare con i partecipanti alle iniziative;
- assemblee e incontri tra i formatori e i dirigenti delle organizzazioni non profit i cui membri stanno partecipando ad iniziative formative (per favorire un "adeguamento" del gruppo dirigente alle conoscenze e alle esperienze che i partecipanti stanno acquisendo);
- forme di coinvolgimento nelle attività didattiche di altro personale della ONP cui appartengono i partecipanti (volontari, dirigenti, tecnici).

linea sperimentale

E' giunto il momento di confrontarsi con la **concretezza** del fund raising. Ci possono essere diversi modi per attuare tale confronto in sede didattica. C'è chi pensa che il modo migliore sia quello di cominciare a fare le cose, magari riflettendo in corso d'opera su quello che si sta facendo. Questo va certamente bene, ma la realtà è più complessa di quello che si pensi. Secondo noi, infatti, **il passaggio alla concretezza ha almeno tre aspetti**, che corrispondono a **tre linee didattiche** qui proposte: sperimentale, applicativa e operativa.

Si può cominciare ad esporre le **linea sperimentale**.

Questa linea si confronta con il gruppo di questioni, sopra illustrate, relative al **confronto con la realtà del fund raising** (si potrebbe dire, anche con la realtà professionale tout-court). L'itinerario didattico della linea sperimentale si traduce essenzialmente in due tipi di attività:

- quelle volte a "**rendersi conto di come si fa**" il mestiere di fund raising (prendendo in esame alcune "best practices" e osservando come lavorano dei veri operatori in questo campo);
- quelle volte a **praticare concretamente alcune tecnologie-base** che ogni buon professionista deve conoscere e utilizzare.

LINEA SPERIMENTALE

Gli strumenti didattici

La linea sperimentale può essere praticata attraverso i seguenti strumenti didattici. Alcuni sono semplici e apparentemente banali, ma hanno, invece, una importanza didattica cruciale:

- sperimentazione e uso di strumenti tipici del lavoro professionale, quali
 - * allestimento degli spazi di lavoro (scrivanie, tavoli per riunioni, ecc.);

* creazione di schedari e archivi personali;

* gestione dell'agenda

* uso di strumenti di visualizzazione degli impegni e delle scadenze (lavagne o altro)

* uso di programmi informatici (per scrittura, ricerca, archiviazione dati, corrispondenza; accesso a Internet, ecc.)

- viaggi di studio presso organizzazioni che già fanno fund raising (finalizzati a prendere contatto con l'ambiente di lavoro tipico del fund raising e con "il mestiere" praticato dai singoli professionisti);
- visite guidate presso tali organizzazioni o alcuni loro "interlocutori abituali" (ad esempio imprese sponsorizzatrici, banche, ecc.);
- brevi stages presso tali organizzazioni;
- attività individuali di raccolta e selezione di informazioni su determinati argomenti;
- attuazione di forme di lavoro di équipe tra i partecipanti.

linea applicativa

Il quarto tipo di questioni riguarda la necessità di un rapporto tra l'attività di formazione e l'attività di lavoro. Per riuscire a rispondere a questa necessità è opportuno adottare la cosiddetta linea applicativa, o dell'"**imparare facendo**". Ecco un altro modo di confrontarsi con la concretezza: **applicare quanto appreso in un contesto di lavoro** (il proprio o quello di altre organizzazioni), analizzando, al tempo stesso, il modo in cui si lavora. Ciò avviene a condizione che in tale contesto sia possibile una assistenza adeguata ai partecipanti.

LINEA APPLICATIVA

Gli strumenti didattici

Tale linea può essere praticata mediante strumenti quali:

- periodi medio-lunghi di apprendistato presso organizzazioni non profit diverse dalla propria;
- periodi di apprendistato presso studi e consulenti del fund raising.

linea operativa

Il quinto gruppo di domande riguarda la necessità di conoscere dall'interno i dinamismi del fund raising. A tali questioni occorre rispondere adottando la cosiddetta linea "operativa". Questa linea rappresenta un terzo modo di affrontare il tema della concretezza. In questo caso, si invitano i partecipanti ad **attuare autonomamente un vero e proprio progetto**, connesso con il fund raising. Di tale progetto i partecipanti sono interamente responsabili: quindi essi si assumono direttamente il **rischio imprenditoriale** della sua buona riuscita.

Adottando questa linea, si permette ai soggetti formati di coinvolgersi in un impegno concreto, mantenendo però un legame con gli itinerari di formazione (e quindi con una rete di assistenza che possa guidarli). Tale linea è importante, poiché l'impatto con la realtà operativa e con il rischio personale permette di **valutare** se il processo di apprendimento ha avuto successo o se richiede aggiustamenti. In effetti, è possibile incontrare sul lavoro problemi specifici, non sempre preventivabili all'inizio della formazione.

LINEA OPERATIVA

Gli strumenti didattici

Questa linea può essere praticata mediante strumenti quali, ad esempio:

- realizzare specifici progetti (ad esempio, ideare e attuare - almeno in parte - una campagna di fund raising per una organizzazione diversa dalla propria);
- realizzare determinati interventi presso la propria organizzazione (ad esempio, elaborare il suo case statement, predisporre un piano di fund raising, organizzare programmi di sensibilizzazione del personale al fund raising, ecc.).

linea della professionalizzazione

L'ultimo insieme di domande, come già detto, riguarda l'acquisizione e lo sviluppo nel tempo di un **profilo professionale** da parte dei partecipanti alla formazione.

A tali questioni è opportuno rispondere con la cosiddetta linea della **professionalizzazione**. L'adozione di tale linea punta a far sì che il fund raiser **valorizzi il suo patrimonio di saperi**, acquisendo nuove conoscenze e competenze. Inoltre, punta a favorire **programmi di professionalizzazione personalizzati e costanti nel tempo**, mediante forme di aggiornamento e specializzazione.

Tale linea dovrebbe consentire di gestire la professionalità tenendo conto, al **tempo stesso**, di **due opzioni** che spesso sono considerate come inevitabilmente contrapposte:

- diventare uno specialista in un campo specifico (quindi eliminando forme di coinvolgimento in altri settori dell'organizzazione);

- garantire una fluidità dei ruoli e delle responsabilità, per cui le persone si occupano di tutto, a seconda delle necessità organizzative.

LINEA DELLA PROFESSIONALIZZAZIONE

Gli strumenti didattici

Questa linea concerne principalmente l'identificazione, l'acquisizione e lo sviluppo di determinati profili professionali (v. box successivo). Essa può essere praticata anche mediante alcuni strumenti, tra i quali si possono citare:

- incontri e seminari periodici con esperti e professionisti del fund raising con i quali affrontare problemi incontrati nel proprio lavoro;
- confronto con altre organizzazioni per condividere esperienze professionali e raccogliere indicazioni circa i modi migliori per risolvere i problemi incontrati;
- forme di *mentoring*², in cui il formato possa fare riferimento costantemente ad un esperto che lo sostenga nella sua attività lavorativa e curi lo sviluppo della sua professionalità;
- attività di formazione/aggiornamento a distanza.
- attività varie di aggiornamento (abbonamenti a riviste, ricerche su Internet, ecc.)

Questa linea, come già detto, può essere praticata soprattutto realizzando **itinerari individuali** di professionalizzazione. A tale proposito, si possono presentare quelli che, allo stato attuale, possono

² Il mentoring può essere definito come un processo di crescita in cui una persona con maggiori capacità o con più esperienza, che funge da modello di riferimento, insegna, sostiene, incoraggia, consiglia e intrattiene rapporti amichevoli con una persona meno capace o con minore esperienza, allo scopo di promuovere lo sviluppo personale e professionale di quest'ultimo. Le funzioni di mentoring vengono svolte in un contesto di relazione duratura e premurosa tra il mentore e il "protetto".

essere definiti i **profili professionali** esistenti nell'area del fund raising per le ONP (cfr. box seguente).

TRE PROFILI PROFESSIONALI PER IL FUND RAISING

Si possono individuare tre profili professionali circa il fund raising:

- a. il manager progettatore e valutatore
- b. il consulente formatore
- c. il consulente per la creazione di impresa non profit

Il manager progettatore e valutatore

E' il responsabile della strategia generale della raccolta fondi di un'organizzazione non profit. Egli definisce gli obiettivi finanziari dell'organizzazione nel breve, medio e lungo periodo, individua le operazioni da realizzare per raggiungere tali obiettivi, le mette in opera, le monitorizza e le valuta. In particolare:

- progetta, monitorizza e valuta il ciclo del fund raising;
- progetta, dirige e valuta le singole attività di fund raising;
- collabora alla organizzazione e alla formazione del personale per la raccolta dei fondi e gestisce i rapporti con i consulenti;
- gestisce le trattative con clienti, committenti, sponsor e decision makers in merito alle attività di raccolta fondi;
- interagisce con la direzione e con l'amministrazione dell'organizzazione o ne è parte integrante.

Il consulente formatore

Opera a supporto di organizzazioni non profit che intendano intraprendere attività di fund raising. Egli è innanzitutto l'"analista" dei bisogni di una organizzazione in tema di risorse finanziarie, economiche e umane necessarie per il suo sostentamento e il suo sviluppo. In secondo luogo, è il divulgatore di tali bisogni. Inoltre, contribuisce al superamento delle resistenze culturali che spesso si frappongono all'avvio di attività di fund raising. Agisce, poi, da

facilitatore nei confronti dell'organizzazione, al fine di rendere esplicita la sua "mission" e di individuare le strategie e i programmi più appropriati per la raccolta dei fondi. In pratica egli:

- analizza i problemi di sostenibilità economica dell'organizzazione;
- contribuisce a determinare obiettivi e mission dell'organizzazione;
- sensibilizza i decision makers e i possibili finanziatori;
- pianifica e trasferisce le competenze necessarie all'avvio di un'attività di fund raising;
- contribuisce a progettare e a realizzare il piano di fund raising dell'organizzazione;
- facilita la comunicazione interna a una organizzazione relativamente alla adozione di strategie di fund raising (anche per superare eventuali resistenze "cognitive" al riguardo);
- promuove attività di formazione (per dirigenti, soci e volontari) e attività di divulgazione per pubblici differenziati.

Il consulente per la creazione di impresa non profit

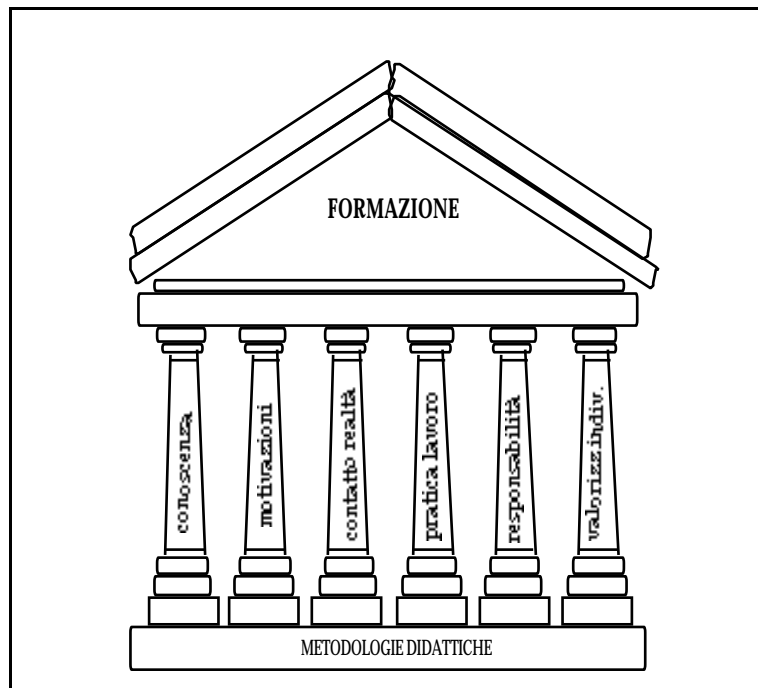
E' una figura con competenze di "enterprise creation". Tali competenze riguardano la messa in opera di strategie di autofinanziamento per l'avvio di un'impresa non profit (capitale iniziale) e il reperimento di fondi per la sostenibilità economica dell'impresa.

Egli è in grado di padroneggiare le diverse tecniche di raccolta fondi e quelle di accesso al credito, di networking e di comunicazione pubblica. Svolge funzioni di "incubator" di impresa. Cura e coordina le fasi di ideazione, progettazione e avvio delle attività e assicura ruoli di "facilitator" e "tutor". Adotta soprattutto un *approccio per idee* (creativo) che poi trasforma in progetti. In pratica egli:

- individua i potenziali imprenditori e li aiuta a formalizzare in chiave progettuale l'idea di impresa;
- dissemina informazioni e conoscenze circa le opportunità esistenti per la nascita di imprese non profit;
- conosce il funzionamento dei finanziamenti per l'avvio di impresa;
- coordina gli studi di fattibilità;
- progetta e segue la presentazione di "business plans" e richieste di finanziamento presso soggetti pubblici e privati;

- cura la partecipazione a gare di appalto per la concessione di fondi, sia pubblici che privati;
- progetta e gestisce l'avvio di network;
- gestisce la negoziazione con i potenziali finanziatori;
- cura la progettazione operativa dell'impresa;
- assicura un passaggio di competenze nei confronti del nuovo staff dell'impresa (tutoring);
- assiste il management dell'impresa in fase di avvio, riguardo all'organizzazione interna di strutture materiali, alle funzioni professionali, alla pianificazione dello strutturagramma e dell'organigramma ("incubating");
- assiste il management della nuova impresa, soprattutto per svolgere alcune funzioni, quali il rafforzamento del network, la definizione di politiche di sostenibilità economica e l'accesso al credito ("facilitating").

Ecco, ad ogni modo, una figura che sintetizza quanto si è detto sinora circa le metodologie didattiche da adottare.



4. UN APPROCCIO POLIMORFICO ALLA FORMAZIONE

Le 6 didattiche che compongono l'approccio "polimorfico" alla formazione vanno utilizzate tutte assieme. Occorre saper gestire questo processo, sulla base di un proprio programma formativo.

Le linee strategiche proposte nel paragrafo precedente non hanno una sequenza cronologica, né una strettamente logica. Esse sono il frutto di un **approccio polimorfico** al tema delle didattiche. Ciò significa che tali didattiche vanno utilizzate *insieme* per garantire efficacia e completezza alla formazione. In questo senso, si è parlato dei "sei

pilastri" della formazione: un programma formativo deve prevedere tutti questi aspetti didattici, pena il mettere in discussione la validità del progetto.

Tale affermazione può risultare più chiara attraverso alcune esemplificazioni.

Innanzitutto, bisogna tenere presente che, non di rado, le ONP partecipano ad **iniziative di formazione brevi ed episodiche**. Tali iniziative, per ragioni di impostazione o per evidenti ragioni di tempo, non prevedono l'uso della maggior parte delle linee strategiche presentate in precedenza. Si tratta, spesso, di incontri brevi su diversi temi del fund raising, o di piccoli seminari e workshop basati su attività di lezione e sperimentazione in aula.

Tali iniziative, la cui realizzazione è comunque auspicabile (sia bene inteso), però non sono in grado di coprire tutto l'arco delle questioni connesse con la formazione. Esse, in altri termini, hanno una **grande utilità per obiettivi specifici, ma non possono garantire da sole un completo ed efficace itinerario di formazione**.

In questo caso, si risponde probabilmente alla linea dei saperi e, in parte, alla linea sperimentale, ma sicuramente non alla linea della scelta o della professionalizzazione, né tanto meno a quella operativa. La conseguenza è che **quanto appreso non può essere messo in pratica** nella propria organizzazione, se non con un eccessivo margine di errore. Ciò perché il processo per cui le conoscenze diventano operative non viene seguito come attività formativa, e anche perché non si è creato un ambiente favorevole all'interno dell'organizzazione rispetto al fund raising.

Una buona **alternativa o integrazione** potrebbe già essere quella di inserire la partecipazione a seminari e workshop brevi in un programma più ampio. Tale programma può prevedere la partecipazione ad altri momenti formativi, oppure rapporti di collaborazione con persone ed enti che possano garantire un tutoring e un mentoring.

E' raro, in effetti, trovare **offerte di formazione** (e non solo nel campo del fund raising) in grado di garantire **tutte le linee strategiche** necessarie per un itinerario di formazione efficace (cfr. capitolo sesto). Anche nel caso di corsi lunghi e fortemente strutturati, spesso può capitare, ad esempio, che manchino attività di assistenza nelle fasi di applicazione di quanto imparato, o momenti in cui i partecipanti possano elaborare un proprio itinerario di specializzazione e approfondimento.

Tutto ciò rafforza l'idea iniziale del presente manuale: è necessario che una organizzazione, e gli individui che vi operano, **si dotino di un loro programma di formazione** al fund raising che tenga conto di tutti gli obiettivi e di tutte le metodologie necessarie per raggiungerli. Per fare ciò, appare necessario praticare le 6 linee proposte, individuando per ognuna di esse obiettivi e azioni specifiche.

5. ALTRI STRUMENTI UTILI PER UN PROGRAMMA DI FORMAZIONE

Un programma formativo può utilizzare vari strumenti. Oltre ai corsi, vanno considerati anche i convegni, le riviste, Internet e i manuali.

Tenendo conto della "polimorficità" della formazione, può essere utile prendere in considerazione **vari tipi di strumenti** che possono essere inseriti all'interno di un programma formativo.

In questo paragrafo si farà riferimento, non tanto a corsi, seminari e workshop (ovvero alle iniziative formative più note e consuete), quanto piuttosto ad altri generi di attività che si possono svolgere con modalità molto elastiche e possono rappresentare un **sostegno** del proprio itinerario di formazione. Alcuni di tali strumenti sono stati già, in parte, citati in precedenza. Nel capitolo settimo si forniscono alcuni "indirizzi utili" al riguardo.

- In primo luogo, occorre considerare che esistono diverse **iniziative pubbliche** riguardanti in fund raising (e più in generale il tema dello

sviluppo del non profit), che pur non avendo direttamente un obiettivo formativo, risultano di grande utilità. Si tratta di convegni, conferenze, presentazioni di libri e riviste, dibattiti pubblici di vario tipo; tutte occasioni importanti per avere una prima informazione o aggiornamenti sul fund raising³.

- In secondo luogo, è di grande utilità l'accesso a una serie di ulteriori fonti di informazione sul fund raising e sul settore non profit, quali **riviste specializzate** o **pubblicazioni** curate da singole ONP. Anche molti quotidiani di grande tiratura e settimanali dedicano uno spazio crescente a questi argomenti.
- Un altro strumento importante è **Internet**. Molti siti consentono un costante aggiornamento su vari aspetti del fund raising (dalle teorie fino ai dati sui mercati). E' possibile anche collegarsi con organizzazioni simili alla propria che hanno condotto attività innovative. Analogamente, si può entrare in contatto con associazioni professionali di fundraisers o con organizzazioni-ombrello. Il **networking** assume sempre più un ruolo centrale nei processi di apprendimento: esso moltiplica le opportunità di scambio di informazioni ed esperienze in tempi brevi e a costi limitati. Alcuni siti e indirizzi E-mail utili sono riportati nel capitolo settimo.
- In generale, resta importante il ruolo della **manualistica**, per la sua funzione divulgativa, non solo circa la materia del fund raising, ma anche circa la diffusione di tecnologie innovative in questo campo.
- E' fondamentale, in tutti i modi, la responsabilizzazione del personale delle organizzazioni non profit che si interessano di fund raising. Ad esso sta costruirsi un **proprio piano di ricerca e di aggiornamento ad hoc**. Tale piano può riguardare, sia la situazione e

³ Talvolta queste attività rappresentano il "punto di partenza" di un processo di formazione: sono infatti occasioni in cui può emergere una coscienza circa la necessità di fare fund raising e formazione in materia. Si deve sottolineare, a questo proposito, l'importanza di iniziative svolte da organizzazioni professionali o associazioni come l'International Fund Raising Group e la Directory of Social Change.

i cambiamenti in atto del proprio ambiente di intervento (come i mercati, gli orientamenti dei donatori, ecc.), sia casi ed esperienze svolte in altri ambienti, nel proprio Paese o anche all'estero.

PARTE TERZA
L'offerta di formazione

Questa terza parte del manuale ha come scopo quello di fornire alcuni suggerimenti per potersi orientare nel campo dell'offerta di formazione al fund raising.

Come si vedrà nel sesto capitolo, tale offerta è sempre più ampia. Tuttavia, occorre sapersi muovere al suo interno, dotandosi di una propria chiara strategia. Infatti, accanto a indubbi punti di forza, l'offerta di formazione al fund raising presenta, al momento attuale, non pochi elementi di debolezza. Non comprendere tale situazione può produrre un notevole disorientamento.

Ciò detto, le opportunità di formazione e di aggiornamento sono numerose e qualificate. Nel capitolo settimo si forniscono alcune indicazioni, sotto forma di "indirizzi utili".

CAPITOLO SESTO

**Una panoramica dell'attuale offerta
di formazione al fund raising**

Negli ultimi anni vi è stato un incremento delle attività formative circa il fund raising, a fronte dell'aumento della domanda da parte delle ONP. In questo capitolo si offrono informazioni ed indicazioni circa l'attuale offerta di formazione al fund raising in alcuni Paesi europei e del Nord America.

1. UNA RICOGNIZIONE SULL'OFFERTA FORMATIVA CIRCA IL FUND RAISING

Per preparare questo manuale, è stata effettuata una ricognizione sull'offerta di formazione in 7 Paesi europei e del Nord-America. Sono stati esaminati materiali relativi a 53 organizzazioni che offrono corsi periodici e strutturati, o anche attività più occasionali.

Come si è accennato, la preparazione di questo manuale ha comportato anche la realizzazione di una ricognizione sull'offerta di formazione in alcuni paesi europei (Austria, Regno Unito, Germania, Danimarca e Italia)¹ e dell'America del Nord (Stati Uniti e Canada).

La scelta di inserire informazioni relative al Nord America è dovuta al fatto che in quest'area la formazione nel settore del fund raising ha avuto inizio ben prima che in Europa e che molti esperti europei di fund raising vi si sono formati. Inoltre, si è tenuto conto di una certa tendenza, da parte di soggetti europei, a usufruire di attività formative promosse da enti statunitensi, sia recandosi presso organizzazioni del settore, sia realizzando in Europa iniziative di formazione in partnership con queste ultime².

¹ Si tratta dei paesi di appartenenza dei partners di questo progetto.

² Ad esempio, l'Associazione austriaca dei fund raiser dal 1997 ha avviato una collaborazione con la "Fund Raising School" dell'Indiana University Center on Philanthropy, che porterà alla realizzazione di corsi in lingua tedesca. La collaborazione potrebbe estendersi in futuro anche ad altri paesi di lingua tedesca.

Per redigere questo capitolo, si sono utilizzati soprattutto **documenti** prodotti da enti, riguardanti la presentazione delle attività formative da essi svolte nel campo del fund raising. Complessivamente, sono stati consultati ed esaminati materiali di **53 organizzazioni**.

L'analisi ha permesso di individuare **due tipi di offerta di formazione**: il primo riguarda le attività che hanno carattere di **periodicità** e di continuità nel tempo (28 in totale); un secondo tipo, invece, riguarda attività **occasionali** o la cui frequenza non è predeterminata in piani a medio e lungo termine.

Le attività formative sono state articolate, convenzionalmente, secondo la seguente tipologia:

- **seminari**, ovvero attività di durata non superiore a un giorno;
- **workshop**, cioè attività formative della durata di due o tre giorni;
- **corsi brevi**, ossia iniziative non superiori a una settimana di attività formativa;
- **corsi lunghi**, corrispondenti a iniziative che impegnano i partecipanti per un periodo di tempo superiore ai sette giorni di attività didattica.

La ricognizione ha potuto concentrarsi soltanto sulle iniziative più rilevanti e "visibili" all'interno di tali paesi. E' **probabile**, tuttavia, che il **panorama sia ben più ampio**. Infatti, attività formative di vario genere vengono realizzate:

- al livello decentrato, da istituti ed enti pubblici, privati e ovviamente non profit, nel quadro di programmi di rafforzamento e capacity building delle comunità locali;
- nell'ambito di attività di consulenza nei confronti di organizzazioni non profit;
- nel quadro di progetti più ampi - anche se limitati nel tempo - nei confronti di determinati soggetti (tra i quali anche le ONP), come avviene nel caso di alcuni programmi della Commissione Europea.

Tutto questo senza considerare la formazione interna alle organizzazioni (ad esempio effettuata da associazioni internazionali come Greenpeace o WWF).

Ad ogni modo, almeno relativamente ai programmi "più noti" che sono stati identificati, si illustrano le principali **caratteristiche dell'offerta formativa** proposta (paragrafo 2), mettendo successivamente in evidenza i **punti di "forza" e di "debolezza"** (paragrafo 3), in modo tale che ciascun lettore possa meglio orientarsi all'interno di questo campo di attività.

2. ALCUNE CARATTERISTICHE DELL' OFFERTA FORMATIVA

I soggetti che offrono attività formative sul fund raising sono diversi (università, charities, ONP, ecc.). L'offerta formativa può andare da corsi e workshop strutturati fino a brevi seminari. Temi, durata, luogo e complessità sono differenti e rivolti a utenti di vario genere.

2.1. I soggetti che offrono formazione

Quali sono i **soggetti** che offrono formazione al fund raising? Un quadro generale (relativamente alla ricognizione effettuata, naturalmente) viene fornito nel box seguente. Si tratta di università, *charities*, organizzazioni non profit e organizzazioni profit. In genere, tali soggetti si occupano anche di altre attività nel settore del non profit, quali la ricerca, la consulenza e l'editoria.

ENTI CHE SVOLGONO ATTIVITÀ DI FORMAZIONE SUL FUND RAISING

Ecco alcuni degli enti che svolgono attività formative nel campo del fund raising e che sono stati identificati nel corso della ricognizione riguardante 7 paesi. Tale lista non è esaustiva. Data la diversa natura e taglia di tali enti, inoltre, la lista non rispecchia, presumibilmente, la distribuzione effettiva di questo tipo di organizzazione nei vari paesi.

- Institute for Nonprofit Organization Management - University of San Francisco (USA)
- Center for Voluntary Organization (CVO), London School of Economics & Political Sciences (Gran Bretagna)
- Università degli Studi di Torino (Italia)
- Istituto Superiore di Comunicazione (Italia)
- National Council for Voluntary Organizations (NCVO) (Gran Bretagna)
- The international Fund Raising Group (network internazionale)
- Fund Raising School - Indiana University Center on Philanthropy (USA)
- Università di Friburgo - (Svizzera)
- Institute of Charity Fundraising Managers Trust (ICFM) (Gran Bretagna)
- Henson College - Dalhousie University (Canada)
- The National Arts Fundraising School (Gran Bretagna)
- The Open University (Gran Bretagna)
- National Center for Nonprofit Boards (NCNB) (USA)
- Marymount College, Continuing Education (USA)
- Directory of Social Change (DSC) (Gran Bretagna)
- Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) (Germania)
- Diakonie Kolleg Bayern (DKB) (Germania)
- Akademie für Vereins - und Verbandsmanagement (AVV) (Germania)
- Bayerische Akademie der Werbung (BAW) (Germania)
- BFS SERVICE GmbH (Germania)
- Cash Coop (Germania)
- London Voluntary Service Council (LVSC) (Gran Bretagna)
- Deutsche Direktmarketing Akademie (DDA) (Germania)
- Diakonisches Werk Bayern (Germania)
- Europäische Sponsoring Börse (ESB) (Germania)
- Fortbildungs-akademie der Wirtschaft (FAW) (Germania)
- Fund up (Germania)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinschaftswerk der evangelischen Publizistik (GEP) (Germania) - Konzepte (Germania) - Morgenwelt Consult (Germania) - Paritätisches Bildungswerk (Germania) - Postdam Kolleg Berlin für Kultur und Wirtschaft GmbH (Germania) - pro in! Projektinnovation Marketing Training (Germania) - Ute Schäfer & Partner GmbH (Germania) - Vis a Vis (Germania) |
|--|

I centri che si occupano stabilmente e continuativamente di formazione al fund raising in Europa sono principalmente inglesi e tedeschi, con la eccezione del Forchungsinstitut für Verbands und Genossenschafts Management (VMI) dell'Università di Friburgo in Svizzera (che tende ad operare verso tutti i paesi di lingua tedesca) e dei due enti italiani considerati.

I primi 14 enti elencati nel box offrono formazione al fund raising tramite attività ricorrenti che si svolgono periodicamente. Gli altri offrono programmi (generalmente seminari o workshop), con contenuti che variano a seconda dei casi. Tra questi vi sono la Directory of Social Change e il Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing.

2.2. Corsi e workshop sul fund raising

il tipo di offerta formativa

Esaminando le iniziative di formazione condotte dagli enti sopra menzionati nel **periodo 1997-98**, sono stati rintracciati 7 workshop, 6 corsi brevi e 6 corsi lunghi.

La formazione offerta è, quindi, generalmente **di breve durata**. Ciò probabilmente è legato al fatto che i destinatari - come si vedrà meglio oltre - sono professionisti del fund raising o personale che comunque

lavora in associazioni non profit al livello dirigenziale e, quindi, ha poco tempo a disposizione.

A conferma di ciò, è importante notare che tra i 6 corsi lunghi, quello organizzato dalla London School of Economics & Political Sciences (della durata di un anno accademico a tempo pieno), prevede la possibilità di essere svolto in due anni accademici, con frequenza **part-time**. Ciò proprio per consentire a chi svolge attività lavorativa presso organizzazioni non profit di seguire il corso e, contemporaneamente, lavorare. Il corso lungo organizzato dalla Open University, invece, pur avendo una durata complessiva di circa 6 mesi, è svolto interamente attraverso la **formazione a distanza**, per venire incontro alle esigenze lavorative dei partecipanti.

Circa il **luogo** in cui le attività didattiche vengono svolte, è interessante notare come ci siano alcuni enti che organizzano corsi in differenti città, a seconda della richiesta di formazione. Ad esempio:

- l'International Fund Raising Group organizza corsi rivolti a fundraiser operanti in paesi in via di sviluppo (organizzati dalle associazioni locali interessate) che si svolgono nei Paesi richiedenti;
- la Indiana University organizza i suoi corsi sul fund raising in varie città degli Stati Uniti e anche a Città del Messico;
- i corsi dell'Università di Friburgo si svolgono in varie città dell'area di lingua tedesca.

Per quanto riguarda i **costi** delle attività formative, è importante segnalare che:

- in alcuni casi variano con il variare della grandezza delle associazioni (cfr. London Voluntary Service Council);
- in altri casi, l'ente organizzatore prevede la possibilità di associarsi e ciò riduce i costi per i soci singoli o per le associazioni (cfr. Institute of Charity Fundraising Managers Trust);

- nel caso dei corsi lunghi, c'è la possibilità di usufruire di borse di studio o di ottenere mutui a interessi agevolati (cfr. Università di Torino e University of S. Francisco).

i destinatari dell'offerta di formazione

I soggetti destinatari della formazione al fund raising possono essere prevalentemente di **due tipi**:

- individui operanti **all'interno delle organizzazioni non profit**, in quanto direttori esecutivi, manager, fund raiser, volontari, ecc.;
- individui che intendono costruirsi una carriera di **professionisti** nel fund raising, senza appartenere ad organizzazioni specifiche.

Va detto, per inciso, che alcuni enti di formazione sono particolarmente attenti ai fabbisogni di soggetti appartenenti alle **piccole organizzazioni**. L'Indiana University, ad esempio, organizza un corso sul fund raising rivolto a dirigenti e fund raiser di piccole ONP (con budget annuali non superiori a \$ 750.000). La Open University, dal canto suo, organizza un corso rivolto a fundraiser o membri di staff di piccole e medie organizzazioni che si occupano anche di fund raising.

Come emerge dalla lettura del box che segue, molte attività sono indirizzate esclusivamente a dirigenti e fund raiser di ONP. Solo due attività, invece, sono rivolte a volontari o dipendenti delle organizzazioni. Infine, solo un corso ha come target esclusivamente i professionisti del fund raising.

**ENTI ORGANIZZATORI, ATTIVITÀ FORMATIVA REALIZZATA
E DESTINATARI DELLA FORMAZIONE**

Ente organizzatore	Attività formativa	Destinatari
University of S. Francisco	Executive Certificate in Nonprofit Management	direttori esecutivi e manager di ONP
University of S. Francisco	Development Director Certificate	volontari
London School of Economics & Political Sciences	MSc in Voluntary Sector Organisation	laureati o professionisti del settore non profit
The International Fund Raising Group	Le basi del fundraising	fund raiser dei PVS e singoli interessati al FR
The International Fund Raising Group	La raccolta fondi attraverso il <i>direct mail</i>	fund raiser dei PVS e singoli interessati al FR
The International Fund Raising Group	La raccolta fondi attraverso "eventi"	fund raiser dei PVS e singoli interessati al FR
The International Fund Raising Group	La raccolta fondi dal settore privato	fund raiser dei PVS e singoli interessati al FR
Indiana University Center on Philanthropy	Fund Raising per piccole ONP non superiore a \$ 750.000	direttori esecutivi e fund raiser di ONP con budget annuale
Indiana University Center on Philanthropy	Principi e tecniche del Fund Raising	responsabili settore sviluppo; direttori esecutivi; membri del consiglio direttivo; volontari e personale del settore fundraising
Indiana University Center on Philanthropy	Pianificare le donazioni: preparare un appropriato avvio	professionisti del fund raising
Istituto Superiore Comunicazione	Master in Marketing e Comunicazione Sociale	personale di ONP, laureati e di laureandi motivati ad acquisire competenze nel settore

Università degli Studi di Torino - Facoltà di Scienze politiche	Management delle organizzazioni non profit	laureati e laureandi, operatori del settore con incarichi di tipo organizzativo o gestionale
Indiana University Center on Philanthropy	Scrivere un progetto: la psicologia e il metodo	responsabili settore sviluppo; direttori esecutivi; membri del consiglio direttivo; personale del settore fund raising
Università di Friburgo	Il fundraising esperienza triennale	manager di ONP con
Institute of Charity Fundraising Managers	Corso base in fundraising	volontari e personale del settore fund raising
Dalhousie University Henson College	Fundraising e sviluppo delle risorse	manager di ONP con esperienza biennale e associati o occupati presso ONP
National Center for Nonprofit Boards	Elementi critici di una gestione efficace	assistenti alla direzione e responsabili della formazione di ONP
Marymount College	Fund raising e sviluppo per le ONP	volontari e personale di ONP, singoli interessati
Open University	Winning resources and support	responsabili fund raising e pubbliche relazioni di ONP
The National Arts Fundraising School		personale di ONP del settore artistico

contenuti delle attività formative

Per quanto riguarda i contenuti delle attività formative, è indispensabile, prima di tutto, ricordare che vi sono attività che trattano *esclusivamente* gli aspetti relativi al fund raising e quelle che, invece, considerano il fund raising come parte di un **più vasto programma formativo** sul management. Dei 19 corsi e workshop individuati, 12 riguardano esclusivamente il fund raising e 7 il

management delle organizzazioni non profit in generale, dedicando al fund raising uno spazio limitato, seppure non irrilevante.

Circa le **attività formative centrate esclusivamente sul fund raising**, tra i corsi lunghi, solo uno (cfr. box seguente) si occupa esclusivamente di fund raising.

CORSO LUNGO SUL FUND RAISING	
University of S. Francisco	
<i>Titolo</i>	<i>Argomenti trattati</i>
DEVELOPMENT DIRECTOR CERTIFICATE	<ul style="list-style-type: none">- filantropia e Fund Raising nelle ONP- marketing per le ONP- donatori annuali per le ONP- i contributi: aziende, fondazioni e fondi governativi- campagne istituzionali, grandi donatori e progettazione delle donazioni- la progettazione organizzativa

Sono quattro, invece, i corsi brevi che si occupano esclusivamente di fund raising. Si tratta di corsi di base che hanno l'obiettivo di addestrare i partecipanti soprattutto circa l'identificazione dei donatori, l'organizzazione delle attività di fund raising, i metodi di fund raising. Eccone un esempio.

CORSO BREVE SUL FUND RAISING	
Indiana University	
<i>Titolo</i>	<i>Argomenti trattati</i>
PRINCIPI E TECNICHE DEL FUND RAISING	<ul style="list-style-type: none">- come fronteggiare con sicurezza un mercato sempre più competitivo- identificare i probabili donatori

- utilizzazione efficace del tempo
- analizzare, pianificare, eseguire, controllare e valutare le attività di fund raising
- utilizzare la ricerca per armonizzare gli interessi e i bisogni di un donatore con la mission della propria ONP
- costruire una base annuale di donatori che continui nel tempo
- formare un comitato che si occuperà della realizzazione di un evento speciale
- come chiedere donazioni più grandi
- fare il "double ask"

I workshop dedicati esclusivamente al fund raising sono 6. Si tratta, in alcuni casi, di workshop che hanno l'obiettivo di fornire informazioni e conoscenze di base sul fund raising. In altri casi, sono workshop di approfondimento di specifici argomenti - ad esempio, la raccolta fondi attraverso il *direct mail* - che hanno l'obiettivo di formare i partecipanti alle tecniche relative a un particolare metodo di raccolta di fondi (cfr. il box seguente).

WORKSHOPS SUL FUND RAISING
(due esempi)

The International Fund Raising Group

Titolo	Argomenti trattati
LE BASI DEL FUNDRAISING	<ul style="list-style-type: none"> - come definire i bisogni di una organizzazione - il ciclo del fundraising - le principali fonti di reddito - i principali tipi di fondi - perché le persone donano - le principali tecniche di fundraising - le risorse necessarie per il fundraising - i cicli delle differenti tecniche - il necessario supporto amministrativo per il fundraising

LA RACCOLTA FONDI DAL SETTORE PRIVATO	<ul style="list-style-type: none"> - identificare i vari tipi di aiuto che le <i>company</i> e le aziende possono offrire - identificare i differenti punti di accesso - definizione di fundraising in una <i>company</i> - trovare e contattare le <i>company</i> - scrivere una richiesta di sovvenzione - sviluppare e presentare un pacchetto di sponsorizzazione per le <i>company</i>
--	---

Le 7 attività formative che si occupano non solo di fund raising, ma anche di **altri argomenti riguardanti il management del non profit**, sono di vario tipo. Si tratta di 5 corsi lunghi, un corso breve e un workshop.

I 5 corsi lunghi sono tutti organizzati da università (San Francisco University, London School of Economics & Political Sciences, Open University, Università di Torino), tranne uno organizzato dall'Istituto Superiore di Comunicazione di Milano. I corsi prevedono un modulo sul fund raising per organizzazioni non profit e altri moduli che riguardano la direzione di una ONP, la gestione delle risorse umane, l'organizzazione interna, il monitoraggio e controllo delle attività, ecc.

Il corso breve (Dalhousie University - Henson College), riguarda il fund raising e lo sviluppo delle risorse e focalizza l'attenzione, oltre che sul fund raising, anche sul reclutamento delle risorse umane. Il workshop (National Center for Non profit Boards) dedica un piccolo spazio al fund raising, dando invece particolare importanza ad altri aspetti del management del non profit.

gli aspetti didattici

Per quanto riguarda **gli aspetti didattici**, ecco alcune notizie soprattutto circa i **corsi lunghi**, sui quali si hanno più informazioni.

- I corsi organizzati dall'Università di San Francisco, dalla London School of Economics & Political Sciences e dall'Istituto Superiore di

Comunicazione si avvalgono di **lezioni, seminari** di discussione, **relazioni** svolte da professionisti del settore non profit, **studio di casi e simulazioni**. Al termine delle attività didattiche è previsto un esame finale che, per il corso della London School of Economics & Political Sciences, ad esempio, consiste nella redazione di un paper e in una dissertazione.

- Il corso lungo organizzato dalla Open University è svolto interamente attraverso la **formazione a distanza**. Sono previsti solo due giorni di formazione residenziale, con frequenza obbligatoria. Durante questa fase, ogni partecipante è seguito da un tutor che lo aiuta nella gestione del materiale fornito (testi di studio, video e audio cassette) e nella realizzazione degli elaborati scritti.
- Il corso organizzato dall'Università di Torino prevede una fase prolungata dedicata agli aspetti teorici (anche sui temi del settore non profit) e la realizzazione di uno **stage** di due mesi presso enti non profit, anche all'estero. L'organizzazione didattica sembra più adatta per volontari o giovani laureati.

Per quanto riguarda i **corsi brevi** e i **workshop**, si possono comunque fornire alcuni cenni informativi circa specifiche esperienze.

- Tutte le attività didattiche organizzate dalla Indiana University prevedono che i partecipanti possano interagire tra loro e con i docenti. Questi ultimi sono professionisti del fund raising, per lo più specializzati su un singolo tema (progettazione delle donazioni, motivazione del donatore, ecc.).
- Il corso organizzato dall'Università di Friburgo si basa su uno specifico modello formativo messo a punto per tutti i corsi che riguardano il non profit: il "Freiburg Management Model for NPO". Attraverso l'utilizzazione di questo modello, si cerca di affrontare, dal punto di vista teorico e pratico, i problemi di management tipici delle ONP. Il modello intende aiutare i professionisti del non profit a risolvere i problemi quotidiani in maniera logica ed efficiente.

- La canadese Dalhousie University, nel suo corso breve, prevede lezioni, lavori di gruppo, studio individuale e piccoli progetti da realizzare, riguardanti le organizzazioni di appartenenza dei partecipanti.

Una caratteristica comune a quasi tutte le attività didattiche prese in considerazione è il **numero piuttosto contenuto di partecipanti** alle singole iniziative, per consentire a tutti un efficace apprendimento.

2.3. I seminari sul fund raising

Nel corso della ricognizione, sono stati identificati, nella sola Europa, 21 enti che svolgono attività formative mediante la realizzazione di **seminari periodici**, di argomento variabile. Due enti in particolare - il Bundesarbeits-gemeinschaft Sozialmarketing (BSM) di Oberursel e la Directory of Social Change (DSC) di Londra - organizzano seminari ogni anno. Essi possono essere considerati, nei loro Paesi, i più importanti fornitori di formazione in questo ambito, anche per la capacità di raggiungere un vasto numero di destinatari.

Si può concentrare l'attenzione su queste due organizzazioni, per esaminare le caratteristiche dei seminari da loro promossi.

i seminari del Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM)

Il BSM è un ente privato tedesco, con sede a Oberursel, il quale organizza annualmente una serie di seminari su vari aspetti del fund raising. Alcuni riguardano il fund raising in generale, e sono rivolti quindi ai principianti; altri approfondiscono aspetti specifici (cfr. i box seguenti). I destinatari della formazione sono principalmente volontari e dirigenti delle organizzazioni non profit

Tutti i corsi definiti "di base" hanno la durata di un giorno e un costo che varia dai 65 ai 585 marchi. I corsi "avanzati" hanno invece la

durata di uno o due giorni e un costo che varia dai 195 ai 1.190 marchi. Le iniziative si svolgono in diverse città della Germania.

SEMINARI DI BASE SUL FUND RAISING (anno 1997)	
Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM)	
Titolo	Argomenti trattati
Come si trovano gli sponsor	<ul style="list-style-type: none"> - che cosa interessa un potenziale sponsor - come si trova uno sponsor - elementi teorici delle sponsorizzazioni
Raccogliere donazioni per la propria organizzazione: il fund raising	<ul style="list-style-type: none"> - invitare i propri sostenitori a offrire denaro - tempo e risorse come primo passo verso più sofisticate tecniche di f.r.
Il marketing degli eventi e le sponsorizzazioni	<ul style="list-style-type: none"> - le basi - l'andamento - il controllo
Come si arriva a donare denaro	<ul style="list-style-type: none"> - fund raising - marketing delle donazioni - sponsorizzazioni
Fund raising: l'arte di trovare sponsor e donatori	<ul style="list-style-type: none"> - presupposti per un fund raising di successo - come raggiungere gli individui - come raggiungere le imprese
I fondamenti per acquisire gli strumenti del fund raising	<ul style="list-style-type: none"> - le radici storiche del fund raising - i metodi del fund raising - le caratteristiche del fund raising - alcuni esempi di pratiche di fund raising - lo sviluppo e l'assimilazione dei concetti di sponsorizzazione sociale
Corso speciale sul fund raising	- introduzione al fund raising per

	ONP secondo il "Freiburg Management Model" della Università di Friburgo
Il marketing delle donazioni e le sponsorizzazioni sociali	- lo sfruttamento di fonti finanziarie aggiuntive attraverso la professionalità del fund raising
Fund raising: donazioni e sponsorizzazioni - strategie e metodi	- presupposti per un fund raising di successo - mailing efficace - marketing dell'eredità

SEMINARI SPECIALI SULLE TECNICHE DEL FUND RAISING (anno 1997)	
Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM)	
Titolo	Argomenti
MERCHANDISING	- il successo economico - finanziare la propria associazione con i giusti prodotti
MARKETING DELLA EREDITÀ	- offerta di stanziamenti economici da parte di defunti - identità del patrimonio - attività di marketing e pubbliche relazioni
MERCHANDISING	- finanziare attraverso la vendita - finalità di impresa per il successo finanziario
MARKETING DELLE DONAZIONI	- migliorare l'acquisizione delle donazioni - costruire un indirizzario

i seminari della Directory of Social Change (DSC)

Directory of Social Change (DSC) è una charity inglese che svolge diverse attività - ricerca, consulenza, formazione, ecc. - e organizza da alcuni anni seminari su vari argomenti riguardanti il settore non profit, tra cui anche il fund raising.

Le attività formative sono di due tipi: quelle rivolte a principianti del fund raising (formazione di primo livello) e quelle rivolte a professionisti del fund raising che intendono approfondire un determinato aspetto della materia (formazione di secondo livello).

I destinatari sono principalmente volontari e dirigenti delle organizzazioni non profit. I seminari qui presi in esame sono quelli che la Directory of Social Change ha realizzato a partire dal 1994. Ogni corso è stato realizzato più di una volta nell'arco dei tre anni. In totale, i corsi sul fund raising in questo periodo sono stati 146. Nel periodo 1994-1996 i partecipanti sono arrivati a raggiungere le 2.053 unità.

Il metodo utilizzato per la realizzazione dei seminari organizzati dalla Directory of Social Change si basa, oltre che sulle lezioni di tipo tradizionale, anche sui lavori di gruppo, che consentono ai partecipanti di interagire tra loro e con i docenti.

SEMINARI DI PRIMO LIVELLO (DI BASE) (anni 1994 -1996)	
Directory of Social Change	
Titolo	Argomenti
FUND RAISING EFFICACE	- tecniche e strategie di base del fund raising - budget e risorse richieste - formare e gestire un comitato per la richiesta di fondi
CHIEDERE SOLDI	- difficoltà incontrate raccolta di fondi tramite contatto diretto - consigli per sviluppare approcci più

	affidabili e di successo
SVILUPPARE UNA DI PROPOSTA SPONSORIZZAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> - elaborare progetti che attraggano le sponsorizzazioni - linee guida per preventivare i costi della proposta - come avvicinare i potenziali sponsor - come "vendere" la proposta
RACCOGLIERE FONDI DALLE AZIENDE	<ul style="list-style-type: none"> - come e perché una azienda dona - come individuare le aziende da contattare - come migliorare le probabilità di successo
LASCITI TESTAMENTARI: DA DOVE COMINCIARE	<ul style="list-style-type: none"> - principi base per sviluppare un programma di lasciti - grandezza e caratteristiche del mercato dei lasciti - componenti essenziali per un programma di raccolta di lasciti a basso costo

SEMINARI DI SECONDO LIVELLO (anni 1994 -1996) Directory of Social Change	
Titolo	Argomenti
FUND RAISING EFFICACE	<ul style="list-style-type: none"> - come sottoporre a revisione il fund raising - come misurare l'efficacia del fund raising - come promuovere la propria causa - individuare target realistici per le future entrate
CHIEDERE SOLDI	<ul style="list-style-type: none"> - perché le persone donano danaro - i fattori che dissuadono i donatori - i vari modi attraverso i quali le persone donano grandi somme

SVILUPPARE UNA STRATEGIA DI FUND RAISING	<ul style="list-style-type: none"> - come scegliere tra le diverse fonti di finanziamento - le diverse modalità di finanziamento (donazioni, contratti, ecc.)
ANALISI FINANZIARIA (per i fundraiser)	<ul style="list-style-type: none"> - come selezionare i donatori per entità di donazione - come fissare l'entità della donazione - le forme di donazione
NEGOZIARE E VALUTARE LE SPONSORSHIP	<ul style="list-style-type: none"> - strategie e tecniche di negoziazione delle sponsorizzazioni
AZIENDE: SVILUPPARE E INCREMENTARE IL LORO SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none"> - come distinguere i diversi tipi di azienda - le diverse modalità per sviluppare l'aiuto di una azienda - cosa vogliono le aziende - l'evoluzione delle donazioni dalle aziende - incontri e PR con le aziende - sviluppare le competenze
TRUST: SVILUPPARE E INCREMENTARE IL LORO SUPPORTO	<ul style="list-style-type: none"> - pianificare una strategia verso i trust - contattare i trust - ampliare i rapporti con i supporter esistenti
RACCOGLIERE FONDI DAL GOVERNO CENTRALE E DALLE AUTORITÀ LOCALI	<ul style="list-style-type: none"> - il contesto del governo centrale - il contesto degli enti locali - dove trovare denaro da fonti pubbliche - come viene dato sostegno finanziario dagli enti pubblici
COME INCREMENTARE I LASCITI TESTAMENTARI	<ul style="list-style-type: none"> - esaminare le varie opzioni possibili - calcolare e governare i costi - sviluppare le donazioni tramite lasciti

Directory of Social Change è anche l'organizzatore del Charityfair, una manifestazione annuale che si svolge a Londra, a cui partecipano

molte associazioni di volontariato. Durante il meeting si organizzano brevi attività formative che trattano, generalmente, gli stessi argomenti dei seminari organizzati durante l'anno da DSC. Gli incontri del 1997 sono stati seguiti da un totale di 1.140 partecipanti.

2.4. Altre iniziative di formazione al fund raising

Oltre agli enti citati nei capitoli precedenti, ve ne sono naturalmente molti altri che svolgono attività di formazione sul fund raising, anche se in maniera episodica e su specifici aspetti. Nel box seguente si presentano alcuni esempi.

ULTERIORI INIZIATIVE DI FORMAZIONE AL FUND RAISING

- In Germania, il Diakonie Kolleg Bayern (DKB) organizza cicli di seminari, della durata complessiva di 4 anni, che impegnano i partecipanti alcune settimane all'anno, sui vari aspetti del management del non profit. I seminari del 1997 hanno avuto come oggetto il Marketing delle donazioni.
- Un altro ente che organizza seminari è il London Voluntary Service Council (LVSC). I seminari riguardano specifici aspetti operativi del fund raising (ad esempio, come ottenere denaro dal settore privato o dal governo, come organizzare lotterie, ecc.). Il LVSC, inoltre, organizza "corsi ad hoc" per le associazioni interessate.
- In Germania, molti enti si occupano anche di formazione al fund raising, organizzando seminari della durata di uno o due giorni su vari aspetti (le sponsorizzazioni; il fund raising delle eredità; le donazioni; come si trovano gli sponsor; il merchandising, ecc.).
- Tre enti tedeschi - Bayerische Akademie der Werbung (BAW), Deutsche Direktmarketing Akademie (DDA), Postdam Kolleg Berlin für Kultur und Wirtschaft GmbH - organizzano un corso lungo sul "Direct marketing" che prevede il rilascio di un attestato finale di "tecnico del direct marketing". Le attività didattiche di questi corsi sono concentrate durante i fine settimana e il costo dei corsi va dai 5.900 ai 10.700 marchi.
- L'International Fund Raising Group, uno degli enti che offre formazione continua sul fund raising, organizza l'International Fund Raising Workshop. Il workshop dura 4 giorni ed è rivolto a fundraiser, manager, amministratori,

personale retribuito o volontario di imprese nonprofit. I partecipanti possono scegliere tra una vasta gamma di seminari. Gli argomenti sono: le basi del fund raising; il controllo delle azioni di fund raising per massimizzare le operazioni; i lasciti; come raccogliere soldi e, contemporaneamente, costruire un potere politico; l'uso del telefono per instaurare relazioni; database per il fundraising; come realizzare programmi di sviluppo dei donatori; ecc.

2.5. Iniziative formative sul fund raising: 4 schede di sintesi

Al termine di questa sommaria esposizione dell'offerta formativa circa il fund raising in Europa e nel Nord America, vale forse la pena di presentare una serie di **schede di sintesi**, relative a **4 iniziative di diverso tipo**. Tali iniziative sono state scelte indubbiamente per la loro importanza, ma soprattutto per fornire un esempio di "carta d'identità" di un programma formativo. Queste schede **possono essere utilizzate come modello** per raccogliere e memorizzare informazioni sull'offerta formativa.

In ogni scheda si riportano informazioni come: l'ente esecutore, il paese, il titolo del programma, il target, il tipo di iniziativa, gli argomenti trattati, l'attività svolta, la durata, la certificazione, i costi e gli elementi principali dell'analisi dei bisogni formativi che presiede all'organizzazione del programma stesso e altro ancora.

**UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO
INSTITUTE FOR NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT (USA)**

titolo:	Executive Certificate in Nonprofit Management
profilo profess. di uscita:	Manager di Organizzazioni Nonprofit
target:	Direttore esecutivo o manager di una organizzazione non profit o posizione simile (es. consulente senior di organizzazioni non profit, membro del consiglio, ecc.); bachelor o due anni di formazione post-secondaria e attestati di capacità di partecipare con successo a un livello di formazione professionale
tipo di corso:	Corso lungo
argomenti trattati:	Direzione, pianificazione e valutazione delle ONP; Marketing per ONP; Sviluppo e fund raising per ONP; Gestione delle risorse umane nelle ONP; Gestione finanziaria delle ONP; Progettazione organizzativa
tipo di attività :	I formatori usano vari metodi tra cui: attività di lettura, seminari di discussione, descrizione di progetti, relazioni di ospiti, studio di casi, simulazioni e papers. Per assicurare una effettiva interazione, i gruppi sono formati al massimo da 20 partecipanti
durata:	L'Executive Certificate in Nonprofit Management include 5 corsi; ogni corso consiste in 8 sessioni di 4 ore (8x4x5= 160)
certificazione:	Executive certificate
costi:	\$ 5,600. Sono disponibili borse di studio e la possibilità di avere dei mutui a interessi bassi
analisi dei bisogni formativi:	Oggi i manager delle ONP devono essere fundraiser e dirigenti finanziari, pianificatori e capaci di problem solving. Devono trattare con lo staff, i volontari, i clienti e i funder. Sono pochi i manager delle ONP che hanno ricevuto una adeguata formazione per un ruolo così vario. L'Executive Certificate in Nonprofit Management offre un'educazione professionale ai direttori esecutivi e ai manager di vari settori delle ONP.

**INDIANA UNIVERSITY CENTER ON PHILANTHROPY
THE FUND RAISING SCHOOL (USA)**

titolo:	Principi e tecniche del fund raising
target:	Responsabili del settore sviluppo; direttori esecutivi; membri del consiglio direttivo; volontari e personale del settore fund raising
tipo di corso:	Corso breve
argomenti trattati:	Come fronteggiare un mercato sempre più competitivo con sicurezza; identificare i probabili donatori; utilizzare efficacemente il tempo; analizzare, pianificare, eseguire, controllare e valutare le attività di fund raising; utilizzare la ricerca per armonizzare gli interessi e i bisogni di un donatore con la mission della propria ONP; costruire una base annuale di donatori che continui nel tempo; formare un comitato per la realizzazione di un evento speciale; chiedere donazioni più consistenti; fare il "double ask".
tipo di attività:	I formatori sono professionisti del fund raising, selezionati in quanto leader attivi nelle singole aree di competenza (sviluppo organizzativo, fondi annuali, progettazione delle donazioni, motivazioni del donatore, ecc.). L'insegnamento e l'apprendimento sono di tipo interattivo; le classi quindi non sono numerose, per consentire ai partecipanti di interagire tra loro e con i docenti
durata:	5 giorni
certificazione:	Certificato di frequenza; è un corso richiesto per ottenere il "Certificate in Fund Raising Management"
costi:	\$ 695 (con sconto di 50 dollari per ogni membro in più della stessa associazione che si iscrive). La scuola restituisce l'intera quota di iscrizione se, al termine del corso, il partecipante non è soddisfatto della qualità del corso
luogo di svolgimento:	Varie città degli USA e Città del Messico
materiali didattici:	Una guida degli studi contenente: recenti informazioni sul fund raising; una guida delle risorse; pubblicazioni dell'Indiana University Center on Philanthropy; formule per identificare le migliori realtà delle "benchmark"

THE INTERNATIONAL FUND RAISING GROUP (GRAN BRETAGNA)

titolo:	Le basi del Fundraising
target:	I corsi sono principalmente rivolti a fundraiser operanti in Africa, Asia, America Latina, Europa Centrale o Est Europeo, ma sono utili anche per chi opera in altri luoghi e ha bisogno di aumentare le proprie competenze in alcune aree chiave del fundraising
tipo di corso:	Workshop
argomenti trattati:	Definizione di fund raising; come definire i bisogni di una organizzazione; il ciclo del fund raising, le principali fonti di reddito; i principali tipi di fondi; perché le persone donano; le principali tecniche di fund raising; le risorse necessarie per il fund raising; i cicli delle differenti tecniche; il necessario supporto amministrativo per il fund raising
durata:	2 o 3 giorni
certificazione :	Certificato di frequenza
costi:	\$ 4,500 (\$ 6,000 se la richiesta proviene da altri Paesi dell'Europa Occidentale); in questo caso si tratta di un costo complessivo per un massimo di 30 partecipanti.
luogo di svolgimento:	Il corso viene realizzato in vari luoghi, ed è compito dell'organizzatore locale reclutare i partecipanti
materiali didattici:	"Libro di lavoro" dei partecipanti, che riassume i principali punti affrontati nel corso; copia del "The international Fund Raising Group's Fundraising Handbook"

DIRECTORY OF SOCIAL CHANGE (GRAN BRETAGNA)

titolo:	Seminari su: "Fundraising e entrate"
target:	Personale di associazioni non profit
tipo di corso:	Seminari di I livello
argomenti trattati:	<ul style="list-style-type: none">- Come realizzare un appello generale di successo (budget e risorse richieste; formare e gestire un comitato per l'appello);- Chiedere denaro (difficoltà incontrate nel fare appelli personali per la raccolta fondi; consigli per sviluppare approcci più affidabili e di successo);- Fundraising efficace (tecniche e strategie di base del fundraising);- Fundraising di base per le organizzazioni nel campo dell'arte (risorse e tecniche per il fundraising nel settore artistico)
durata:	Ogni seminario ha la durata di 1 o 2 giorni
costi:	Il costo varia da £ 80 a £ 130, a seconda della grandezza dell'associazione; da £ 110 a £ 160 nel caso di gruppi commerciali
luogo di svolgimento:	Londra

3. ASPETTI PROBLEMATICI DEL RAPPORTO TRA OFFERTA DI FORMAZIONE E VITA DELLE ORGANIZZAZIONI

Il rapporto tra domanda e offerta formativa non è affatto semplice. Le strategie in questo campo sono molto differenti e le informazioni non sono sempre disponibili. Quindi, non è agevole orientarsi. Ogni organizzazione deve elaborare una propria strategia formativa, ma è necessario essere consapevoli di alcuni aspetti critici dell'offerta, ovvero dei suoi punti di debolezza e di forza.

3.1. Alcuni aspetti critici

Lo scenario attuale della formazione al fund raising presenta al livello internazionale - con alcune accentuazioni nei paesi in cui il fund raising ancora non è pienamente sviluppato - alcuni **problemi ricorrenti**. Tali problemi riguardano soprattutto un certo **distacco** tra l'**offerta di formazione** e le **esigenze delle organizzazioni non profit**.

ASPETTI CRITICI DELL'OFFERTA DI FORMAZIONE AL FUND RAISING

Nel febbraio 1997 si è svolto un workshop tra i partner del progetto che è alla base di questo manuale. All'incontro hanno preso parte non solo esperti della formazione, ma anche rappresentanti di organizzazioni che hanno partecipato ad attività di formazione al fund raising. Durante i lavori sono stati identificati i seguenti aspetti critici che caratterizzano l'attuale panorama della formazione al fund raising.

- Il costante tasso di innovazione tecnologica del fund raising e la conseguente obsolescenza di alcuni modelli standardizzati di formazione (e di alcune metodologie e tecnologie di raccolta di fondi), che determinano una certa inefficacia sul piano applicativo, anche perché si diffondono in tempi troppo lunghi.

- La difficoltà di standardizzare un unico modello di formazione ed un unico modello di fund raising che vada bene per le diverse categorie di organizzazioni, oltretutto differenti per ambito geografico di intervento, tematiche trattate, assetti statuari.
- Una frequente discontinuità tra le azioni formative in senso stretto, l'attività professionale che ne consegue e l'applicazione dei know-how acquisiti nei contesti operativi delle organizzazioni.
- Una certa inadeguatezza delle correnti modalità tecnico-organizzative di formazione. Esse sono troppo onerose in termini di tempo e di costi per le organizzazioni o, viceversa, risultano troppo episodiche e "deboli" rispetto alla necessità di trasmettere know-how e competenze complesse.
- L'inefficacia di azioni formative rivolte ai soli professionisti del fund raising (sia interni che esterni alle organizzazioni), se non accompagnate da azioni di sensibilizzazione verso i dirigenti delle organizzazioni, in quanto attori indispensabili per l'avvio e il sostegno di attività di fund raising.

Per trovare soluzioni a questi e ad altri problemi che caratterizzano oggi la formazione al fund raising, appare necessario che le ONP si facciano promotrici di una politica e di una strategia di **empowerment**. Appare indispensabile, in effetti, che la programmazione della formazione tenga conto anche e soprattutto del **punto di vista delle organizzazioni non profit**. Si tratta di un punto di vista intimamente legato alle sfide che la società pone nei loro confronti e alla esperienza operativa quotidiana.

Ci possono individuare tre **linee strategiche** al riguardo:

- riconoscere come centrale il tema dell'**analisi dei bisogni formativi** (cfr. il capitolo terzo);
- adottare forme di **valutazione e autovalutazione** dell'efficacia e dell'impatto della formazione sulle organizzazioni;

- attuare modelli di **formazione integrata e continua**, con attività di accompagnamento all'attività professionale (mentoring per professionisti, tutoring di impresa) e attività di sostegno (aggiornamento, sensibilizzazione, networking, ecc.).

Ulteriori elementi a questo proposito verranno, comunque, illustrati nel prossimo punto.

3.2. Elementi di debolezza e di forza della attuale offerta formativa

L'analisi dei risultati della ricognizione prima presentati, gli elementi critici illustrati nel punto 3.1. e un ulteriore approfondimento sul piano interpretativo consentono di mettere in luce **alcuni punti di "debolezza" e di "forza"** dell'attuale offerta formativa circa il fund raising. Vale la pena di sottolineare tali punti, perché fanno parte integrante del panorama sopra descritto, con cui occorre confrontarsi.

Per quanto riguarda i **punti di debolezza**, si possono fare le seguenti osservazioni.

- Sono ancora abbastanza **poche le iniziative sistematiche e durature** nel tempo. Tendono piuttosto a prevalere iniziative "puntuali" (spesso a metà tra l'informazione e la formazione in senso stretto), mentre sono poche le vere e proprie scuole o i corsi di alto livello.
- Le iniziative di alto profilo sono molto **costose** e quindi tendono a essere **frequentate solo dalle organizzazioni più grandi** ed economicamente solide. Certamente non è realistico pretendere di abbassare i costi della formazione, ma lo è il **promuovere forme di sponsorizzazione e partnership** per produrre risorse finanziarie a favore della grande massa delle organizzazioni medie e piccole. Una **politica** in tal senso manca ancora in diversi Paesi europei.
- Molte iniziative (specie in paesi in cui il non profit si è affermato in tempi più recenti) sono **legate a programmi temporanei** (ad esempio quelli realizzati con fondi della Commissione Europea). Pertanto, se

tali iniziative si svolgono in un anno determinato, non è affatto sicuro che gli anni successivi ciò avvenga.

- Solo alcuni dei programmi esaminati sembrano presentare quell'**approccio polimorfo** all'attività didattica che nel capitolo quinto si è descritto come necessario. Ciò significa che le strategie formative mostrano spesso una certa **incompletezza**. Chi intenda accedere all'offerta formativa deve, quindi, capire che si trova di fronte una sorta di "**supermarket**" della formazione: al suo interno occorre saper **ricostruire un proprio itinerario**, selezionando le fonti che assicurino le componenti della formazione ritenute necessarie.
- Per via delle esperienze relativamente recenti realizzate in questo campo, sono ancora abbastanza **rari i casi di valutazione** degli esiti di tali programmi (almeno i casi di valutazione "pubblica"). Ciò rende difficile, tra l'altro, prevedere e attuare **politiche di sostegno** al lavoro svolto in questo campo dai vari enti.
- In generale, **manca** praticamente del tutto l'orientamento a collocare l'attività formativa nel quadro della **ricerca**, come dovrebbe invece avvenire per ogni programma che intenda produrre innovazioni significative, comunicabili e permanenti.
- Abbastanza rare sono, inoltre, le forme di **networking**, di **collaborazione** e di **sinergia** tra le varie organizzazioni operanti in questo ambito³: ciò rende difficile accumulare informazioni ed esperienze, senza "ripartire da zero" ogni volta.
- Nei programmi formativi c'è un "**grande assente**": le **ONP** stesse. Queste sono ancora abbastanza **ai margini delle attività di promozione e impostazione** di tali programmi; se ne dovrebbe, invece, enfatizzare maggiormente il carattere di "**partner**" (anche se al tempo stesso "utente"), più che quello di "cliente" tout court. Forse è anche per questo, ad esempio, che i modelli formativi (e, in parte, i contenuti dei corsi) sono abbastanza **standardizzati** (con il citato rischio di obsolescenza) e sembrano maggiormente "**tagliati**"

³ Fatta salva l'esperienza inglese, in particolar modo quella della Directory of social change e quella del National Council of Voluntary Organisations.

sulle organizzazioni più grandi, piuttosto che su quelle medie o piccole. Queste ultime, operanti al livello locale, con una mission e modi di operare spesso molto innovativi, non sembrano ancora rispecchiarsi appieno nelle proposte formative esistenti. Esse, dunque, sperimentano una **frattura** tra quanto si apprende (o si può apprendere) e quanto viene esperito nel lavoro quotidiano.

I **punti "di forza"** della attuale offerta formativa vanno comunque segnalati, perché sono significativi:

- la presenza di un **corpo docente** in genere **altamente qualificato** e con una profonda conoscenza del mondo del non profit;
- una tensione crescente (nonostante le difficoltà sopra enunciate) a **reagire in maniera "pro-attiva"** alle richieste degli utenti e alla evoluzione del loro mondo operativo e cognitivo;
- la conseguente disponibilità ad elaborare **programmi formativi "ad hoc"** e **in loco**;
- l'esistenza di importanti **attività "para-formative"** (convegni, seminari di sensibilizzazione, ecc.) che possono aiutare le ONP a formulare meglio un proprio progetto di formazione⁴;
- l'utilizzazione di **soluzioni tecnologiche avanzate** (come nel caso dei corsi a distanza che impiegano strumenti telematici).

In sintesi, l'offerta formativa nel campo del fund raising rappresenta una indubbia **opportunità** per le ONP. È una opportunità che tuttavia **va colta con una buona dose di creatività**, sul piano personale e organizzativo, pena il farsi disorientare e quindi intraprendere strade che non corrispondono alle proprie aspettative e necessità.

⁴ Va sottolineato, a questo riguardo, l'importante ruolo dell'International Fund Raising Workshop (Amsterdam), che da 10 anni rappresenta senza dubbio la maggiore opportunità che le ONP hanno a disposizione per accedere al mondo del fund raising.

CAPITOLO SETTIMO

**La formazione al fund raising:
alcuni indirizzi utili**

A conclusione di questo manuale, sembra opportuno fornire indicazioni circa un ulteriore strumento per chi è interessato a promuovere o a sostenere programmi e attività di formazione al fund raising.

Si tratta di una lista di "**indirizzi utili**" (inevitabilmente selettiva, per motivi pratici) che ciascuno può utilizzare, a seconda delle sue esigenze, per accedere a opportunità di formazione, entrare in contatto con network, o semplicemente ottenere informazioni sugli argomenti che sono stati affrontati in questo manuale.

Questi indirizzi sono stati organizzati secondo tre categorie:

- enti di formazione al fund raising e al management delle organizzazioni non profit;
- associazioni professionali e di organizzazioni non profit (con alta competenza in materia di formazione in questo campo);
- pubblicazioni e siti telematici a carattere informativo sul fund raising.

Di ogni organizzazione si fornisce uno o più recapiti (telefono, fax, Email e/o sito Internet).

1. ENTI DI FORMAZIONE AL FUND RAISING E AL MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT.

CANADA

Henson College - Dalhousie University
The nonprofit sector leaders program

6100 University Avenue, Henson

tel. +1/902/494 2526

fax +1/902/494 6875

Email: Henson-info@Dal.CA

http://www.dal.ca/~henson/n_profit.html

ITALIA

Gruppo CERFE

Via Monte Zebio, 32

00195 Roma

tel. +39/06/3232505

fax. +39/06/3221218

Email Cerfe@pronet.it / ce.r.fe@agora.stm.it

Istituto Superiore di Comunicazione

Piazza A. Diaz, 6

20123 Milano

tel. +39/02/867491

fax +39/02/72022480

<http://cso.nemo.it/home.htm>

LUISS

Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli"

V.le Pola, 12

00198 Roma

tel +39/06/674861

fax +39/06/67486300

Scuola di Management LUISS

via Cosimo de Giorgi, 8

00198 Roma

tel. +39/06/4510337

Università SDA Bocconi

CERGAS-Centro di Ricerca sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria
Via Bocconi, 8
20136 Milano
tel. +39/02/58366203
fax +39/02/58366217

Università degli studi di Torino

Facoltà di scienze politiche
tel +39/011/6703236
<http://www.cisi.unito.it/ateneo/scpoli/noprofit.html>

GRAN BRETAGNA**Directory of Social Change**

Information and training for the voluntary sector
24 Stephenson Way London NW1 2DP
tel. +44/171/2094949
fax +44/171/2094130
Email: info@d-s-c.demon.co.uk

Institute of Charity Fundraising Managers

Certificate in fundraising management
Market Towers
1 Nine Elms Lane
London SW8 5NQ
tel. +44/171/6273436
fax +44/171/6273508
<http://www.fundraising.co.uk/services/isfm/icfm.html>

International Fund Raising Group

International fundraising workshop (annuale)
Corsi di formazione sul fund raising al livello internazionale

295 Kennington Road
London SE11 4QE
tel. +44/171/5870287
fax +44/171/5824335
Email: www.ifrg@dial.pipex.com
<http://www.ifrg.org.uk/about.html>

London School of Economics

Centre for Voluntary Organization
Houghton Street,
London WC2A 2AE
tel +44/171/9557375
fax +44/171 955 6039
Email: cvo@lse.ac.uk

Open University Business School

Winning resources and support (B794)
PO Box 222
Walton Hall
Milton Keynes MK7 6AA (UK)
tel. +44/1908/655888
fax +44/1908/655898
http://www_oubus.open.ac.uk/certificate/#winning_resources

elenco sedi Open University in Europa

Republic of Ireland
Tel: (01) 678 5399
Fax: (01) 678 5442
R12@open.ac.uk

Austria

Tel: 0660 7342 (Freephone)
Fax: +44 191 284 6592
E-mail: R09@open.ac.uk

Belgium

Tel: (02) 644 3372/3
Fax: (02) 644 3368
E-mail: R.Tuffs@open.ac.uk

France

Tel: (01) 47 58 53 73
Fax: (01) 47 58 55 25
E-mail: R.Pearson@open.ac.uk

Germany (North)

Tel: 040 5494 2478
Fax: 040 5494 2652
E-mail: ou@aww.uni-hamburg.de

Germany (South)
Tel: 081 39 7373
Fax: 081 39 7365
E-mail: M.Hawkes@open.ac.uk

Greece
Tel. and fax: (01) 364 7335
E-mail: J.Oldroyd@open.ac.uk

Italy
Tel. and fax: 02 813 8048
E-mail: J.Pollard@open.ac.uk

Luxembourg
Tel: 32 91 14
Fax: 32 56 50
L.E.Kennedy@open.ac.uk

Netherlands
Tel. and fax: 070 322 2335
E-mail: J.Ellis@open.ac.uk

Portugal
Tel: 01 347 6141
Fax: 01 347 6152
E-mail: C.Trewinnard@open.ac.uk

Spain
Tel: (91) 577 7701
Fax: (91) 435 8635
E-mail: K.Monleon@open.ac.uk

Switzerland
Tel.and fax: 022 788 6473
E-mail: M.M.Johnson@open.ac.uk

The Management Centre
National Arts Fundraising School
In house training program
Kennington Road, 366
London SE11 4DB
tel +44/171/8201100
fax +44/171/8203828
<http://www.managementcentre.co.uk/>

STATI UNITI

St Thomas Aquinas College
Educational Funding strategies
Distance learning for NPO's
c/o Marilyn L. Gross
79 Somerset Drive
Suffern, NY 10901
tel. +1/914/3682950
<http://www.icu.com/efs/home.htm>

California State University at Hayward
School of arts, letters & social sciences
Hayward, California 94542-3000
tel +1/510/8853161
Email cnavarro@csu Hayward.edu

Case Western Reserve University
The Mandel Center for Nonprofit Organizations
10900 Euclide Avenue
Cleveland, Ohio 44106-7164
tel +1/216/3685878
http://www.cwru.edu/msss/mndelcenter/mc_exec-ed.html

Duke University
Certificate Program in Nonprofit Management
Continuing Education and Summer Session Program
Bishop's House
Box 90703
Durham, NC 27708-0703
tel +1/919/6846000
<http://www.learnmore.duke.edu/smap.htm>

Duke University
Center for the study of Philanthropy and Voluntarism
4875 Duke Station
Durham, NC 27708-0703
tel. +1/919/6844592

Eastern College
Non profit Management (MBA)
St. Davids, Pennsylvania 19087-3969
tel +1/610/3415848

Fundclass

Learning about fundraising using the internet
sponsored by Professional Support Software
106 Garfield Ave
PO Box 901
West Plains, MO 65775-0901
tel +1/417/2564280
fundclass-request@fundraiser_software.com
<http://www.fundraiser-software.com/fundclass.html>

The George Washington University

Association Management (MAM)
Washington, D.C. 20052
tel +1/202/9946210

Georgia State University

Non profit Administration (MS)
College of Public and Urban Affairs
Atlanta, Georgia 30303-3083
tel +1/404/6513500

Indiana University- Purdue University at Indianapolis

Center on Philanthropy
550 West North Street, suite 301
Indianapolis, IN 46202-3162
tel +1/317/2744200
fax +1/317/6848939
<http://www.iupui.edu/it/philanth/tfrsint.html>

The fund raising school

c/o Center on Philanthropy - Indiana University
tel +1/317/2747063
<http://www.tcop.org/frs.htm>

Marymount College - Continuing Education

100 Marymount Avenue Tarrytown, NY 10591
tel. +1/914/332 7438
fax +1/914/332 4956
Email: conted@mmc.marymt.edu
<http://uta.marymt.edu/~conted/certif/finds.html>

New School for Social Research

Graduate School of Management and Urban Policy
Nonprofit Management Program
66th Fifth Avenue
New York, NY 10011
tel. +1/212/7417910
<http://www.newschool.edu/academic/gsmup/nonprof>

New York University

R. F. Wagner Graduate School of Public Service
The Summer Institute in Management of Nonprofit Organizations
40 West 4th Street
738 Tisch Hall
New York 10012-1019
tel +1/212/9987400

University of Notre Dame

Not for profit Administration
Notre Dame, Indiana 46556
tel +1/219/6318396

University of Maryland

Not for profit Management (MGA)
College Park, Maryland 20742
tel +1/301/4056336

University of Pennsylvania

College of General Studies
The Fund Raising Management Certificate Program
3440 Market Street, suite 100
Philadelphia, PA 19104-3335
tel. +1/215/8986479
Email erouse@sas.upenn.edu.
<http://www.ss.upenn.edu/CGS>

University of Pittsburg

Graduate School of Public and International Affairs
Management of non profit organizations
Pittsburg, PA 15260-0001
tel +1/412/6487600

Regis University

Center for Nonprofit Organization Leadership
Project of Nonprofit management development
Lowell Boulevard & 50th Avenue
Denver, Colorado 80221
tel. +1/303/4584334
fax +1/303/4584921
<http://205.214.66.86:443/grad/mnm/default.htm>

Colorado Trust Fellows Project
Mail Stop: L-16
Regis University
3333 Regis Blvd
Denver, CO 80221
fax +1/303/9645538
Email tdowd@regis.edu

The Grantsmanship Center

1125 W.Sixth Street, V floor
PO Box 17220
Los Angeles, CA 90017

tel +1/213/4829860
fax +1/213/4829863
<http://www.tgci.com.tgc/abouttgc.htm>

The Learning Institute for NPO's

Distance Education Program
6314 Odana Road
WI53719-1141
tel +1/608/2742192
fax +1/608/2749978
<http://www.uwex.edu.li>

University of San Francisco

The Institute for Non Profit Organization Management
Development Director Certificate
4306 Geary Blvd, suite 201
S. Francisco, California 94119-3004
tel. +1/415/4222397
fundraising@usfca.edu
<http://www.inom.org>
<http://www.cps.usfca.edu/fundraising>

University of Washington
Graduate School of Public Affairs
Seattle, Washington 98195
tel. +1/206/5435900

Yale University
School of management
New Haven, CT06520
tel. +1/203/4325932

SVIZZERA

Università di Friburgo
Forschungsinstitut für verbands - und genossenschafts - management (VMI)
Postfach 284 - 1701 Freiburg - Switzerland
tel. +41/26/300 8400
fax +41/26/300 9755
Email: vmi@unifr.ch
<http://www.unifr.ch/vmi>

GERMANIA

Deutsches Spendeninstitute
<http://www.dsk.de>

Budesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM)
Bachstrasse 10
D-63785 Obernburg - Germany
tel +49/6022/681563
fax +49/6022/681561
http://www.sozialmarketing.de/bsm_engl.htm

2. ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI E DI ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

American Association of Fund Raising Counsel

25 West 43rd Street
New York, NY 10036
tel. +1/212/3545799

Budesarbeitgemeinschaft Sozialmarketing (BSM)

Bachstrasse 10
D-63785 Obernburg - Germany
tel +49/6022/681563
fax +49/6022/681561
http://www.sozialmarketing.de/bsm_engl.htm

Centro dei giovani dirigenti della economia sociale

Roma
<http://www.isinet.it/CGDES>

CIVICUS

World Alliance for Citizen Participation

919 18th Street, N.W. Third Floor
Washington, DC 20006 U.S.A.
Tel: 1-202-331-8518
Fax: 1-202-331-8774
Email: info@civicus.org
<http://www.civicus.org/>

European Foundation Centre

51 rue de la Concorde
B-1050 Brussels, Belgium
Tel. +32-2-512 8938
Fax +32-2-512 3265
<http://www2.poptel.org.uk/efc/notes.html>

European Commission DG XXIII/A/4

The Social Economy Unit

Rue d'Arlon 80 (3/32)
B-1040 Bruxelles
tel. +32/2/2952503
Email aries-dg23pr@mcr1.geonet.de

Foundation Center

79 Fifth Avenue
New York, NY 10003-3076
tel. +1/212/6204230
<http://www.fdncenter.org>

Independent Sector

828 L Street, NW
Washington, DC 20036
tel. +1/202/2238100
<http://www.indepsec.org>

International Committee on Fundraising Organizations

General secretariat
15 Micawber Street, London, N1 7TB, UK
Tel: +44 171 608 2597
Fax: +44 171 336 6640
email: icfo@axford.com contact now
<http://home.axford.com/icfo/>

London Voluntary Service Council (LVSC)

356 Holloway Road, London N7 6PA
tel. +44/171/700 8107
fax +44/171/7008108
Email: lvsc-library@geo2.poptel.org.uk

National Center for Nonprofit Boards

2000 L Street NW Suite 510
Washington DC 20036
tel. +1/202/4526262
<http://www.NCNB.org/home.html>

National Council for Voluntary Organizations-NCVO

Regent's Wharf, 8 All Saints Street
London N1 9RL
tel. +44/171/713 6161
fax: +44/171/7136300
<http://www.ncvo-vol.org.uk/>

National Society of Fund Raising Executives

1101 King Street, Suite 700
Alexandria, VA 22314
tel. +1/703/6840410
fax +1/703/6840540

**Reseau Europeen de Formation pour le Tiers Secteur
European Third Sector Training Network**

83 rue de Prince Royal
B-1050 Bruxelles
tel. +32/2/5127290
Email aries-reen@geo2.poptel.org.uk

The Schottish Council for Voluntary Organizations - SCVO
<http://www.sol.co.uk/s/scvo>

**The Volunteer Centre
VOLNET - Bibliographic database service**

Carriage Row
183 Eversholt Street
London LW11BU
tel. +44/171/3889888
fax +44/171/3830448
http://www.fundraising.co.uk/ufp_resources/volnet.html

United Way of America

701 North Fairfax Street
Alexandria, VA 22314-2045
tel. +1/703/8367100
<http://www.unitedway.org/>

World Fundraising Council

1011 King Street, Suite 700
Alexandria, VA 22314
Tel: +1/703/684-0410
Fax: +1/703/684-0540
<http://www.nsfre.org/ifcwf.html>

3. PUBBLICAZIONI E SITI TELEMATICI A CARATTERE INFORMATIVO

Charity Village

Canadian nonprofit site on internet

<http://www.charityvillage.com/cvhome.html>

Canadian Centre for philanthropy

Information Centre

425 University Avenue - 7th floor

Toronto, ON Canada M5G1T6

tel +1/416/5972293

fax +1/416/5972294

<http://www.ccp.ca>

CANPO

Colorado Association for NPO

225 E. 16th Ave., Ste 1060,

Denver, CO 80203

tel +1/303/832-5710

fax: +1/303/894-0161

Email: canpo@canpo.org.

<http://www.aclin.org/other/non-profit/canpo/index.html>

Chronicle of Philanthropy

mensile

1255 Twenthy-Third Street, NW

Washington, DC 20037

tel. +1/202/4661200

Direct Marketing

mensile edito da Hoke Communication

224 Seventh Street

Garden City, NY 11530

tel. +1/516/7466700

Eskimo Community

assistenza alla creazione di organizzazioni non profit

<http://www.eskimo.com/~pbarber/npo-faq.html>

Fund\$raiser cyberzine

mensile telematico

12101 7 Mile Rd NE

Belding, MI 48809-9617

email: brenghled@fundraiser.com

<http://www.fundraiser.com>.

Fund raising Management

mensile edito da Hoke Communication
224 Seventh Street
Garden City, N.Y. 11530-5771
tel. +1/516/7466700

Fundraising Magazin

NonProfit Verlag & Service
Postfach 1455
D-74304 Bietigheim-Bissingen
Tel. 07142-980907
Fax. 07142-980911
e-mail: verlag@nonprofit.de
<http://www.nonprofit.de/verlag.htm>

Giving USA

annuario dell'American Association of Fund Raising Counsel
25 West 43rd Street
New York, NY 10036
tel. +1/212/3545799

Impresa Sociale

mensile edito a cura del Centro studi Gino Mattarelli
Viale delle Legioni Romane, 39
20147 Milano
tel. +39/02/4042465

Master software communication

Web resources for non profits
<http://www.fund-master.com/resources.htm>

New Directions for Philanthropic Fundraising

trimestrale edito da Jossey-Bass
e a cura del Indiana University Center on Philathropy
350 Sansome Street
S. Francisco, CA 94104
tel. +1/415/4331740

Nonprofit Resources Catalogue

Links to Resources For and About Nonprofits Since
a cura di P.A. Walker
<http://www.clark.net/pub/pwalker/me.html>

**Non profit. Diritto e management
degli enti non commerciali**

trimestrale edito da Maggioli editore in collaborazione con I
stituto Studi Sviluppo Aziende Non Profit
C.P. 290
47037 Rimini
tel. +39/0541/628666

Nonprofit Management & Leadership

trimestrale edito da Jossey-Bass
a cura Mandel Center for Nonprofit Organizations
e della London School of Economics
350 Sansome Street
S. Francisco, CA 94104
tel. +1/415/4331740

Nonprofit World

The journal of the Society for Nonprofit Organizations
<http://danenet.wicip.org/snpo/index.html>

Professional Fundraising Magazine

mensile edito da
Beyond Communications Ltd
64 Charlotte Street
London W1P 1LR
tel. +44/171/6377931
<http://www.fundraising.co.uk/mags/proffund>

Rivista del Volontariato

mensile edito dalla Fondazione italiana per il Volontariato
via Nazionale, 39
00184 Roma
tel. +39/06/47481210

UK Fundraising

sito telematico edito da Fundraising UK Ltd
in collaborazione con Direct Connection
<http://www.fundraising.co.uk/index.html>

Vita

settimanale edito da VITA S.p.A.
via Goldoni, 1
20129 Milano
tel +39/02/795423
Email vita@citinv.it

Voluntas

International journal of Voluntary Organizations
Cornwallis Building
The University of Kent
Canterbury, Kent CT2 7NF (UK)
tel. +44/227/764000

Charity Aid Foundation

Charitynet - Information and financial resources for a better world
King's Hall
West Malling
Kent ME194TA (UK)
tel +44/1732/520000
fax +44/1732/520001
enquires@cf.charitynet.org
<http://www.charitynet.org>

APPENDICE

BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

A. BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (1996), *Gestire il non profit*, Milano

AA.VV. (1994), *Kursbuch fundraising*, Berlin

AAFFRC TRUST FOR PHILANTHROPY (1994), *Giving USA, The Annual Report on Philanthropy for the Year 1993*, New York

AIF (a cura di) (1992), *Professione formazione*, Franco Angeli, Milano.

ALESSANDRINI G. (1991), *Formazione e tecnologie nell'impresa*, Milano.

AMBROGETTI F. (1990), *I nuovi teorici della crisi dello stato*, in "Democrazia Diretta", n. 4

AMBROGETTI F. (1992), *Modelli di cittadinanza e soggetti sociali*, in "Democrazia Diretta", n. 4

AMBROGETTI F. (1995), *Lezione al corso di teorie e tecniche dell'autofinanziamento*, STESAM, Bari (non pubblicata)

AMBROGETTI F. (1995), *Un contributo per la teoria sociologica dei rischi*, in Democrazia Diretta, n. 2

AMBROGETTI F., CANCEDDA A. (1994), *Lezioni presso l'atelier "Teoria sociologica dei rischi" della Scuola di sociologia e scienze umane*, Roma (non pubblicate)

AMBROGETTI F., COEN CAGLI M., MILANO R. (1998), *Manuale di fund raising. La raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, Roma

AMBROGETTI F., COSTANTINI G. (1993), *Un contributo della teoria sociologica allo studio delle tecnologie: il concetto di noodiversità*, in "Democrazia diretta", n. 1-2

- ANDERSEN S.S., BURNS T.R. (1996), *The European Union and the erosion of parliamentary democracy: a study of post-parliamentary governance*, in S.S. Andersen, K.A. Eliassen
- ANDERSEN S.S., ELIASSEN K.A. (1996), *The European Union: how democratic is it?*, Stockholm
- ANGELINI A. (1990), Voce "Sistemi, scienza e ingegneria dei", in *Enciclopedia del Novecento*, Treccani, Roma
- ANHEIER H. K. (1991), *West Germany: the Ambiguites of Peak Associations*, in R. Wuthnow (ed.)
- ANHEIER H., SEIBEL W. (eds.) (1990), *The Third Sector: comparative studies of non profit organizations*, W. de Gruyter, Berlin-New York
- ARCHER M.S. (1988), *Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory*, University Press, Cambridge.
- ARCHIBALD R. (1996), *Project Management, La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano
- ARMITAGE R. AND MACFARLANE R. (1994), *Getting Going in Europe. A Guide to Developing Transnational Projects*, NCVO Publications, London
- ASCOLI U. (1987), *Azione volontaria e welfare state*, Il Mulino, Bologna
- ASCOLI U., PASQUINELLI S. (1993), *Il Welfare Mix. Stato sociale e terzo settore*, Franco Angeli, Milano
- BAGULEY J. (1996), *Successful Fundraising*, Stafford
- BALDINI M., MIOLA A., NERI P.A. (1993), *Lavorare per progetti*, Milano
- BARBETTA G.P. (1990), *Il ruolo del terzo settore: breve rassegna della letteratura economica*, in M.C Bassanini, P. Ranci (a cura di) (1990)

- BARBETTA G.P. (1993), *Defining the nonprofit sector: Italy*, Working Paper del "The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project", n. 8
- BARBETTA G.P. (1994), *Le dimensioni economiche del settore non profit in Italia*, in "Quaderni occasionali dell'IRS", n. 5, Milano
- BARBETTA G.P. (1994), *Sul contracting-out nei servizi sociali e sanitari*, in "Impresa sociale", n. 15
- BARBETTA G.P. (a cura di) (1996), *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna
- BARBETTA G.P. E RANCI P. (1996), *Italy: country profile*, in Doyle L.P.
- BARNARD H., WALKER P. (1994), *Strategies for Success. A Self-Help Guide to Strategic Planning for Voluntary Organisations*, NCVO Publications, London
- BARNES L., BROWN J. (1995), "Fundraising for Rural Voluntary Action. A Fundraiser's Guide", NCVO, London
- BARTLETT W. (1994), *La contrattazione sui servizi sociali in Gran Bretagna*, in "Impresa sociale", n. 15
- BARTLETT W., LEGRAND J. (eds.) (1993), *Quasi-Market and Social Policy*, MacMillan, London
- BASSANINI M.C., RANCI P. (a cura di) (1990), *Non per profitto, Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro*, Fondazione A. Olivetti, Milano
- BASSI A. (1994), *Il terzo settore in Italia. Uno sguardo di insieme*, in "Autonomie locali e servizi sociali", n. 2
- BASSI A. (a cura di) (1995), *Organizzazioni di successo. Studi di caso di organizzazioni nonprofit in Italia e in Europa*, Milano, Angeli

- BASSI A., COLOZZI I. (1994), *Money and solidarity: how voluntary organizations get financed in Emilia Romagna?*, Paper per la conferenza inaugurale dell'ISTR, Pecs (Ungheria)
- BECK U. (1992), *The Risk Society*, Sage, London
- BEMIR. (1996), *L'attività sociale delle imprese*, Roma
- BEN-NER A., GUI B. (eds.) (1993), *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, The University of Michigan Press
- BEN-NER A., VAN HOOSMISSEN T. (eds.) (1991), *Nonprofit organizations in the mixed economy*, in "Annals of Public and Cooperative Economics", n. 62
- BERGER P.L., LUCKMANN T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna
- BERRY L.L. (1991), *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill, New York
- BOMERS G. (1991), *L'apprendimento è la nuova cultura aziendale*, in "Harvard Espansione", n. 50, marzo 1991
- BONIFAZI A., SALVARANI G. (1983), *Dalla parte dei lavoratori. Storia del movimento sindacale italiano*, Il Mulino, Bologna
- BORZAGA C. (a cura di) (1991), *Il terzo sistema: una nuova dimensione della complessità economica e sociale*, Fondazione Zancan, Padova
- BORZAGA C., FIORENTINI G., MATACENA A. (a cura di) (1996), *Nonprofit e sistemi di welfare. Il contributo dell'analisi economica*, NIS, Roma
- BREHEMER D.A. (1996), *Comunication Management in Fundraising*, in *New directions for Philanthropic fundraising*, n. 10, Winter 95, S. Francisco

- BREWER E. W., ACHILLES C. M., FURHIMAN J. R. (1993), *Finding Funding*, Corwin Press Inc., Newbury Parck, Ca**
- BRILLIANT E. L.(1990), *The United Way. Dilemmas of Organized Charity*, Columbia University Press, New York**
- BRILLIANT E. (1992), *Fund raising al femminile*, in *Democrazia Diretta*, n. 2-3/92, Napoli**
- BRILLIANT E.L. (1995), Voce "Voluntarism", in *Encyclopedia of Social Work*, New York**
- BROWN S.W., GUMMESSON E., EDVARDSSON E., GUSTAVSSON B.O. (1991), *Service Quality. Multidisciplinary and Multinational Perspective*, Lexington Books, USA**
- BRUCE I. (1994), *Meeting Need. Successful Charity Marketing*, ICSA Publishing**
- BRUSCAGLIONI M. (1991), *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, Franco Angeli, Milano**
- BSM (1997), "Training needs, training, offers and practices in Germany" Report to Cerfe, a cura di Haibach Marita, Oberursel**
- BULTMANN R. (1973), *Nuovo Testamento e mitologia. Il manifesto della demitizzazione*, Queriniana, Brescia**
- BURNETT K. (1996), *Friends for life*, London**
- BURNETT K. (1992), *Relationship Fundraising: a donor-based approach to the Business of Raising Money*, London**
- BURNETT O., BYERNE C. (1992), *Corporate Community Involvement in Europe*, London**

- BURNS T.R., GRIFFOR E., MEEKER D. (1994), *The Theory of Social Action: Actors, Institutions and Game Processes*, Institute of Technology, Uppsala
- BUTERA F. (1985), *L'orologio e l'organismo*, Franco Angeli, Milano
- BUTERA F. (1991), *Il castello e la rete.*, Franco Angeli, Milano
- BUTLER R.J., WILSON D.C. (1990), *Managing Vouluntary and Nonprofit Organizations*, London
- CACACE M. (1995), *Donne e politiche sociali: contributo per un modello di valutazione*, in "Democrazia diretta", n. 3
- CAF (Charity Aid Fundation) (1996), "Annual Report & Accounts", London
- CARTABIA M., RIGANO F. (1996), *L'ordinamento giuridico e fiscale*, in G.P. Barbetta (a cura di)
- CARY E.G., SNYDER M. (1993), *Persuasive Communications Strategies for Recruiting Volunteers*, in D. Young, R. Hollister, V. Hodgiskon
- CEE (1993), *Libro Verde: politica sociale europea, opzioni per l'Unione*, Bruxelles
- CENTRO STUDI CGM (1994), *Rapporto sulla cooperazione sociale*, Milano
- CERFE (1996), *Azione formativa "Il fund raising e le organizzazioni non profit. Primo stato di avanzamento*, Roma (non pubblicato)
- CERFE (1996), *Azione formativa "Il fund raising e le organizzazioni non profit". Rapporto finale di valutazione*, Roma (non pubblicato)
- CERFE (1996a), "Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non profit". Quarto stato di avanzamento: valutazione dell'azione formativa, Roma

- CERFE (1996b), " Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non profit. Primo stato di avanzamento", Roma
- CERFE (1996c), " Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non profit. Progetto operativo", Roma
- CERFE (1997a), Ricerca-azione Definizione di un modello formativo sul fund raising per le organizzazioni non profit. Resconto dei lavori del workshop tra i partner, Roma
- CERFE (1997b), Ricerca-azione Definizione di un modello formativo sul fund raising per le organizzazioni non profit. Traccia per la discussione del workshop tra i partners, Roma
- CERFE (1997c), " Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non profit. Sesta fase: follow up. Relazione conclusiva, Roma
- CERFE (1997d), "Valutazione di impatto dell'azione formativa". Traccia per la discussione del workshop conclusivo della azione formativa "Il fund raising e le organizzazioni non profit", Napoli
- CESARI M., GAROFANI A. (1991), *Il marketing nei servizi pubblici. Gestione della complessità organizzativa, strategia, operatività*, Etas libri, Milano
- CHARITIES AID FOUNDATIONS (1989), *Charity trends*, 12[^] edition. Tonbridge
- CHARITY KNOW HOW (1997), "Annual Report 1995-96", London
- CIBORRA C., LANZARA G.F. (1984), *Progettazione delle nuove tecnologie e qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano
- CLARKE S. - INSTITUTE OF CHARITY FUNDRAISING MANAGERS (1993), *The complete fundraising handbook*, Directory of Social Change, London

- COBB R., ELDER C.D. (1972), *Participation in American Politics. The Dynamics of Agenda Building*, Allyn and Bacon, Boston
- COEN CAGLI M. (1995), *Lezioni tenute al corso "Teorie e tecniche di fund raising"*, presso lo STESAM di Bari (non pubblicate), Bari
- COHEN J.L. (1987), *Strategia o identità: nuovi paradigmi teorici e movimenti sociali contemporanei*, in "Problemi del Socialismo", n. 12, settembre-dicembre
- COLOZZI I. (a cura di) (1996), *Terzo settore e sviluppo civile*, Franco Angeli, Milano
- COLOZZI I., BASSI A. (1995), *Una solidarietà efficiente. Le organizzazioni di terzo settore e di volontariato*, NIS, Roma
- COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE-UN (1995), *Our Global Neighbourhood*, New York
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (1994), *Crescita, competitività, occupazione . Il libro bianco di J. Delors*, Il Saggiatore, Milano
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (1994), *La formazione professionale nella Comunità Europea. Sfide e prospettive*, Lussemburgo
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, DG XXIII (1994), *Programma pluriennale 1994-96 a favore dell'economia sociale*, Bruxelles
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, DGXXIII (1994), *Programma pluriennale 1994-96 a favore dell'economia sociale*, Bruxelles
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (1995), *Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*, Bruxelles
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (1994), *La formazione professionale nella Comunità Europea. Sfide e prospettive*, Lussemburgo

- CORNFORTH C., PATON B., BATSELEER J. (1996) Opening up Non profit Management Development: a national initiative based on distance learning. Paper for the "Non profit Management education 1996: a U.S. and World Perspective" Conference, Berkley, California
- COSTANTINI G. (1991), *La qualità come tecnologia*, in "Democrazia diretta", n. 3
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION (1996), Council regulation n. 1257/96 concerning humanitarian aid, Brussel
- CRAIG F. (1997), *Inspirational fundraising*, materiale didattico presentato al seminario tenuto presso il Charityfair, London
- CROCKETT E. (1996) *Setting the scene: the culture of giving*, in Doyle L.P.
- CROZIER M., NORMAN R. (1990), *L'innovazione nei servizi*, Ed. Lavoro, Roma
- CROZIER M., SERIEYX H. (1994), *Du management panique à l'entreprise du XXIèmes siècle, 1993*, cit. in CCE-DGV, *Training and equality, Examples of changes in culture. A new approach by twenty European enterprises*, September
- D'ANDREA L. (1993), *Mito, rito, cervello*, in "Democrazia diretta", n. 3-4, 1993
- D'ANDREA L. (1994), *Lezioni al corso per operatori di sviluppo dello STESAM, Bari, (non pubblicate)*
- D'ANDREA L. (1995), *La questione della sicurezza umana: identità e controllo dei rischi*, in "Democrazia diretta", n. 2
- D'ANDREA L., CANCEDDA A. - CERFE (1995), *Ricerca sui servizi idrici in Italia. Rapporto finale*, Roma, CERFE

- D'ANDREA L., QUARANTA G. (1995), *Soggetti e rischi sociali: contributo per una teoria generale*, in "Democrazia Diretta", n. 3
- D'ANDREA L., QUARANTA G., QUINTI G. (1996), *Manuale tecnico sull'analisi partecipata della qualità*, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma
- DABSON B. (ed.) (1991), *Company giving in Europe*, Directory of Social Change, London
- DE HOOG H. (1984), *Contracting out for Human Services*, State University of New York Press, Albany
- DE HOOG H. (1993), *Potenzialità e limiti del contracting out*, in U. Ascoli, S. Pasquinelli (1993)
- DE MASI D. (a cura di) (1993), *Verso la formazione post-industriale*, Franco Angeli, Milano
- DE SWAAN A. (1988), *In Care of the State*, Polity Press, New York
- DE SWAAN A. (1994), *Lezione tenuta presso la Scuola di Sociologia e scienze umane*, Roma, 7 maggio (non pubblicata)
- DE SWAAN A. (1995), *Lo studio sociologico delle società transnazionali*, in "Democrazia diretta", n. 2, 1995
- DEMETRIO D. (1986), *Saggi sull'età adulta. L'approccio sistemico all'identità e alla formazione*, Unicopli, Milano
- DEMETRIO D. (1988), *Lavoro sociale e competenze educative*, NIS, Roma
- DEMETRIO D. (1990), *L'età adulta. Teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo*, NIS, Roma
- DEMETRIO D. (1995), *L'educazione nell'età adulta*, NIS, Roma
- DEMING W.E. (1989), *L'impresa di qualità*, Isedi, Torino

- DENTE B. (ed.) (1990), *Le politiche pubbliche in Italia*, Il Mulino, Bologna
- DI MAGGIO P., POWELL W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in "American Sociological Review", n. 48
- DOLCI F. (ed.) (1980), *Associazionismo operaio in Italia 1870-1900*, La Nuova Italia, Firenze
- DORE R. (1990), *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, Il Mulino, Bologna
- DOYLE L.P. (ED.), (1996a) *Funding Europe's Solidarity. A report*, Bruxelles
- DRUCKER L.P. (1990), *Management The Non profit Organizations*, New York
- DRUCKER P.F. (1989), *The new realities*, Harper Collins, New York.
- DRUCKER P.F. (1990), *Managing the Noprofit Organizations: Principles and practices*, HarperCollins, New York
- DRUCKER P.F. (1985), *Innovation and Enterpreneurship*, New York
- DSC - Directory of Social Change, (1997b) "Analysis of DSC fundraising training. Report to CERFE"
- DSC, (1997c) "An introduction to fundraising strategy", materiale didattico presentato nel corso del seminario tenuto presso CharityFair, London
- DSC (1997a), "the UK voluntary sector" I Report from DSC to Cerfe, a cura di Feinstein B., London

- DSC-Directory of Social Change (1996), "Courses brochure. November 96 to December 97", depliant illustrativo, 1996
- DZI -Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (1996), "DZI Spenden-Siegel: Zeichen für Vertrauen", Berlino
- EDLES L. P. (1993), *Fundraising. Hands-on Tactics for Nonprofit Groups*, New York
- EISENSTADT S. N. (1993), *La perdita di carisma dei centri politici*, in Ambrogetti A. (a cura di), *Aldo Moro e la crisi della forma-partito*, ESI, Napoli
- ELVITALIA (a cura di) (1993), *La fine di Mecenate*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- EMIRBAYER M., GOODWIN J. (1994), *Network Analysis, Culture and the Problem of Agency*, in "American Journal of Sociology", n. 6
- ERIKSON E. H. (a cura di) (1981), *L'adulto*, Armando, Roma
- ERIKSON E.H. (1984), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*, Armando, Roma
- EUROPEAN COMMISSION DG XXIII (1993), "Politica di impresa, commercio, turismo e economia sociale". Documento di presentazione della direzione, Bruxelles
- EUROPEAN COMMISSION DG XXIII (1995), "Presenting the Social Economy Unit", Bruxelles
- EUROPEAN COMMISSION (1996), "Maximising European SMEs' full potential for employment, growth and competitiveness", Brussel
- EUROPEAN COMMISSION-ECHO (1997), "NHOA Network", depliant illustrativo, Brussel
- EUROPEAN COMMISSION-ECHO (1996), *Rapport annuel 1995*, Brussel

- EUROPEAN FOUNDATION CENTRE (1993), *The Prague Declaration*, Prague, Brussel
- EUROPEAN ROUND TABLE OF CHARITABLE SOCIAL WELFARE ASSOCIATIONS (1994), *Seminar: Charitable associations within the EC*, Brussels, Aprile 1992, Seminar Report, Bruxelles
- EUROPEAN UNION PARLAMENT (1993), *Union Declaration n. 23 "Cooperation with charitable associations"*, Strasburgo
- FABRIS A., GARBELLANO S. (1993), *Modelli manageriali emergenti. Repertorio delle idee e bibliografia*, Torino
- FERNANDEZ J. (1992), *Formazione con successo*, Franco Angeli, Milano
- FIORENTINI G. (1992), *Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milano
- FONDAZIONE ITALIANA DEL VOLONTARIATO (1994), *Annuario del volontariato sociale italiano*, Roma
- FONDAZIONE ITALIANA DEL VOLONTARIATO (1994), "Volontariato e Impresa", *Atti del seminario organizzato dalla Fondazione Italiana per il Volontariato*, Bari, 15 settembre 1994, in materiali per il volontariato n. 6
- FRESH FIELDS TRAINING (1997), "Introducing people to the fields of charities and fundraising", *Depliant di presentazione dei corsi di formazione*, Norton St. Philip (UK)
- FRIEDMAN D., MCADAM D. (1990), *Collective identity and Activism: Networks, Choices and the Life of Social Movement*, in A.D. Morris, C. McClurg Mueller (eds.)
- FUNDRAISING DANMARK (1997a), *Fundraising Workshop*, brochure, Coopenaghen

- FUNDRAISING DANMARK (1997b), *Rapporto sulle attività svolte*, Copenaghen
- GADAMER H.G. (1983), *Verità e metodo*, Bompiani, Milano
- GAGNE' R.M. (1992), *Le condizioni dell'apprendimento*, Armando, Roma
- GALGANO A. (1990), *La qualità totale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- GARDNER J. (1993), *Educare al comprendere*, Feltrinelli, Milano
- GATTI M., TAGLIAFERRO C., TARONNA P. (1995), *Analisi dei fabbisogni e programmazione formativa*", in "Professionalità", n. 25
- GIDDENS A. (1991), *Modernity and self-identity, self and society in the late modern age*, Polity Press, London
- GILLIES C. (1990), *Finding Sponsors for Community Projects. A Step-by-Step Guide*, Directory of Social Change, London
- GRAMMA (a cura di) (1987), *Gestire la qualità nei servizi*, Isedi, Torino
- GREENFIELD J. M. (1996), *Fund raising Cost effectiveness. A Self-assessment Workbook*, Wiley & Sons, New York
- GREENFIELD J.M. (1994) *Fund-Raising Fundamentals. A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers*, John Wiley & Sons, New York
- GRIFFITHS J (1993). *Promoting Corporate Coimmunity Involvement in Europe*, Directory of Social Change, London
- HAIBACH M. (1996), *Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen*, Campus Verlag, Frankfurt
- HAIBACH M. (1997), *Beruf: Fundraiser/in*", in *Handbook Sozialmanagement*, Dusseldorf Marzo

- HAIBACH M. (1996), *Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen*, Frankfurt
- HAMMACK D.C., YOUNG D.R. (1993), *Noprofit Organizations in a Market Economy. Understanding New Roles, Issues and Trends*, Jossey Bass, San Francisco
- HANSMANN H. (1987), *Economic Theories of Nonprofit Organization*, in Powell W.W. (ed.)
- HANSMANN H. (1995), *The changing roles of public, private, and nonprofit enterprise*, Yale Law School, Chicago
- HAPPY COMPUTERS, (1996), "Social statement", depliant di presentazione delle attività e dei servizi, London
- HARCHAMBAULT E. (1996), *France: country profile*, in DOYLE L.P. (ED.)
- HARWEY B. (1992), *Networking in Europe. A Guide to European Voluntary Organisations*, London
- HERBERTS K. (1996), *Denmark: country profile*, in in DOYLE L.P. (ED.)
- HIRSHMANN A.O. (1992), *Lealtà, defezione, protesta*. Bompiani, Milano
- ICFM (International Council of Fundraising Managers Trust) (1996) "Fund Raising Competence Classification", London
- IFRG (1996c), "The 16th International Fund Raising Workshop", Full Programme & Registration Form
- IG SPA (Imprenditorialità giovanile) (1996), *Lessico della Impresa Sociale*, Torino
- INDEPENDENT SECTOR (1986), *Dimensions of the Independent Sector. A statistical profile*. Washington

- INDEPENDENT SECTOR (1988), *Giving and volunteering in the United States. Findings from a National Survey*, 1988 edition, Washington
- INDEPENDENT SECTOR AND UNITED WAY STRATEGIC INSTITUTE (1991), "Leadership and Management. Spring Research Forum. Working Papers"
- INTERNATIONAL FUND RAISING GROUP (1990), *X International Fund Raising Workshop. Documentation*, London
- INTERNATIONAL FUND RAISING GROUP (1993), *XIII International Fund Raising Workshop. Documentation*, London
- INTERNATIONAL FUND RAISING GROUP (1994), *XIV International Fund Raising Workshop. Documentation*, London
- INTERNATIONAL FUND RAISING GROUP (1995), *XV International Fund Raising Workshop. Documentation*, London
- IRAC (1989), *Resource development. A handbook on fundraising for M.M.A.*, Washington
- IREF (1995), *Quinto rapporto sull'associazionismo sociale*, Aesse, Roma
- IRS (1991), *Convenzioni tra enti pubblici e soggetti privati per la erogazione di servizi socio-assistenziali*, Ministero dell' Interno, Roma
- ISFOL (1994), *Osservatorio sulle professioni. Area "Turismo e Ospitalità"*, Ricerca a cura di C. Tagliaferro, Franco Angeli, Milano
- ISFOL (1995), *Rapporto Isfol 1995*, Franco Angeli, Milano
- ISTAT (1992), *7° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi, Risultati provvisori provinciali e coimunali sulle imprese, sulle istituzioni e sulle unità locali*, Roma
- JOSEPH J.J. (1989), *The Charitable Impulse*, New York

- JUNG C.G. (1959), *Le diverse età dell'uomo*, Boringhieri, Torino
- KAPP BARETZKI U. (1997), "Vom unkoordinierten spendensammeln zum professionellen fundraising", paper presentato al Deutscher Fundraising Congress
- KEEGAN P. B. (1990), *Fund raising for non-profits*, Harper Collins, New York
- KENDALL J. (1996), *United Kindom: country profile*, in DOYLE L.P. (ED.)
- KNOKE D. (1990), *Political Networks. The structural Perspective*, University Press, Cambridge (USA)
- KNOKE D., KULINSKY J. (1982), *Networks. Analysis*, Sage, London
- KNOWLES M. (1973), *The Adult Learner: a Neglected Species*, Gulf Publishing Co., Huston
- KNOWLES M. (1984), *Andragogy in Action*, S. Francisco
- KNOWLES M. (1992), *Dalla pedagogia alla andragogia*, in AIF
- KONZEPTE (1996), "Fundraising/Social-Sponsoring-Workshop", depliant illustrativo, Friburgo
- KOTLER P. (1992), *Marketing Sociale*, Etas Libri, Milano
- KOTLER P., ANDREASEN A.R. (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- KRAMER R., LORENTZEN H., MELIEF W., PASQUINELLI S. (1993), *Privatization in Four European Countries. Comparative Studies in Government-Third Sector Relationship*, M.E. Sharpe, New York

- LABORATORIO DI SCIENZE DELLA CITTADINANZA - MFD (1993), *Ricerca-azione su democrazia, cittadinanza, risorse finanziarie. Primo stato di avanzamento, ottobre.*
- LAKE H. (1996), *Direct Connection's guide to Fundraising on the Internet, London*
- LAPASSADE G. (1970), *Il mito dell'adulto, Guaraldi, Firenze*
- LATTIMER M., (1994) *The Campaigning Handbook. Communications, Organisation, Direct Action, Lobbying, The Law, London*
- LAUGHLIN C.D., D'AQUILI E.G., MCMANUS J. (1979), *The Spectrum of Ritual. A Biogenetic Structural Analysis, Columbia University Press, New York*
- LAWRIE A. (1995), *Managing Quality of Service, Directory of Social Change, London*
- LE GRAND J. (1990), *Quasi-markets and Social Policy, in "Studies in Decentralisation and Quasi-Markets", working paper I, SAUS Publication, Bristol*
- LEMBO R., JAWORSKI H. (1997), *Strumenti di finanza etica. Esperienze europee ed italiane di finanziamento della solidarietà, Roma*
- LEVINSON D.J. (1978), *The Season of a Man's Life, Knogts, New York*
- LINDAHL W.E. (1992), *Strategic Planning for Fund Raising. How to Bring in More Money Using Strategic Resource Allocation, San Francisco*
- LLOYD T. (1993), *The Charity Business. The New Philanthropists, John Murray, London*
- LORD J. G. (1995), *"The philanthropic quest. A generative approach for professional engaged in the development process", Cleveland*

- LORD J. G.(1994), *How a feasibility study can actually limit your potential*, Celeveland
- LORD J. (1997), "The Quest. Principles and practices", Cleveland, available at: <http://www.lord.org/>
- LOVELOCK C.H., WEINBERG C.B. (1984), *Marketing for public and non profit managers*, Wiley, New York
- LUCKMANN T. (1993), *L'identità come conquista*, in "Democrazia diretta", n. 3-4, 1993
- LYNCH M. (1996), *Social Finance*, in DOYLE L.P. (ED.)
- MACFARLANE R., LAVILLE J. L. (1993), *Developing Community Partnerships in Europe*, London
- MACFARLANE R., LAVILLE J. (1993), *Developing Community Partnerships in Europe*, London
- MAFFESOLI M. (1992), *Secessio Plebis*, in "Democrazia diretta", n. 2-3, 1992
- MAGGIB. (1991) (ed.), *La formazione: concezioni a confronto*, Milano
- MARRAMAO G. (1985), *L'ordine disincantato*, Editori Riuniti, Roma
- MARSHALL T.H. (1950), *Citizenship and Social Class and Other Essays*, Cambridge.
- MARTA, F. (1994), *Lezioni al corso per operatori di sviluppo dello STESAM*, Bari (non pubblicate)
- MASSA R. (1990), *Istituzioni di pedagogia e scienze dell'educazione*, Laterza, Bari
- MASSA R. (a cura di) (1989), *Linee di fuga. L'avventura nella formazione umana*, La Nuova Italia, Firenze

- MCCURLEY S., LYNCH R. (1994), *Essential Volunteer Management*, Directory of Social Change, London
- MCLAUGHLIN C. (1986), *The management of Nonprofit Organizations*, Wiley, New York
- MEDIA COMPANY GMBH (1994), *Zur Arbeitsmarkt-und Beschäftigungssituation im Bereich des Spendenmarketing in Deutschland*, Indagine condotta per conto della Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing, Bonn
- MELUCCI A. (1991), *L'azione volontaria tra società civile e sistema politico*, in Tomai B. (a cura di), *Associazionismo, volontariato e nuova cittadinanza sociale*, CENS, Milano
- MELUCCI A. (a cura di) (1986), *Movimenti sociali e sistema politico*, Fondazione Feltrinelli, Angeli, Milano
- MENY Y., THOENIG M. (1991), *L'analisi delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna
- MEZZANA D., COSTANTINI M.C. (1993), *Une noo-diversité sociale progressive. Etude comparative sur les manifestations de la citoyenneté active en Europe et en Amérique Latine*, CERFE-AICAS, UNESCO, Rome
- MILANO R. (1995), *La risorsa economica nella storia dei movimenti sociali*, in "Democrazia diretta", n. 2, 1995
- MILANO R., MORO A. (1995), *"Interpreti della cittadinanza come fenomeno empirico"*, in *Democrazia diretta*, n. 1, 1995
- MORRIS ALDON D., MCCLURG MUELLER C. (eds.) (1992), *Frontiers in Social Movement Theory*, Yale University Press, New Haven
- MULLIN R. (1995), *Foundation for Fund Raising*, ICSA Publishing, Hemel Hempstead

- MUTUAL ASSISTANCE ASSOCIATIONS (MAA) (1989), "Resource Development. A Handbook on fundraising for MAA", Washington
- NCVO (a cura di Barnes L. e Brown J.) (1995b), *Fundraising for Rural Voluntary Action. A Fundraiser's Guide*, London
- NCVO (a cura di Hems L., Waterston P., Osborne S., McCabe A.) (1995), *Training for the Voluntary Sector. A Feasibility Study into Establishing a Strategic Body*, London
- NCVO, (a cura di Davison A.) (1991), *Grants from Europe. How to Get Money and Influence Policy*, London
- NCVO (1993), *Finding Funds. General Information on Funding for Voluntary Groups*, London
- NCVO (1989), *New times, new challenges. Voluntary organisations facing 1990*, London
- NAP INTERNATIONAL TRUST (1994), "Funding your future participants work book", London
- NORTON M. (1996), *The WorldWide Fundraiser's Handbook. A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations*, London
- NORTON M. (1992), *Writing better fundraising applications*, London
- NATIONAL SOCIETY OF FUND RAISING EXECUTIVES (1996), "A summary model for NSFRE education", Alexandria
- NATIONAL SOCIETY OF FUND RAISING EXECUTIVES (1993), *Survey course. Self-study Manual*, Alexandria V.
- OLIVERIO A. (1977), *Maturità e vecchiaia*, Feltrinelli, Milano

- OLIVIER P.E., MARWELL G. (1992), *Mobilizing Technologies for Collective Action*, in D. Morris Aldon, C. McClurg Mueller (eds.)
- OLSON M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge
- OPPENHEIMER SUE (1997), "Raising Money from public sources - A local authority perspective", materiale didattico presentato al seminario tenuto presso Charityfair, London
- OPUS CONSULTING (a cura di) (1996), *Atti del I Summit internazionale delle organizzazioni non profit*, Senago-Milano, 12-13 settembre 1996, Milano
- OSSERVATORIO "G. DELL'AMORE (1996), *Le organizzazioni senza fini di lucro (Non-profit organizations)*. Atti del congresso internazionale, Stresa, ottobre 1995, Giuffrè, Milano
- PAITON R. (1995) "The Philanthropic tradition", in Handbook del corso "Principles & Techniques of Fund Raising", Indianapolis
- PARASURAMAN A., ZEITHAMAL V.A., BERRY L.L. (1987), *Un modello concettuale di qualità dei servizi e suoi riflessi sulla ricerca futura*, in GRAMMA (a cura di), *Gestire la qualità nei servizi*, Isedi, Torino
- PARKER N. (1988), *Charities & Broadcasting. A Guide to Radio & Television*, London
- PASSINGHAM S. (1994), *Tried and Tested Ideas for Raising Money Locally*, Directory of Social Change, London
- PASSINGHAM S. (1995), *Good Ideas for Raising Serious Money*, Directory of Social Change, London
- PASSINGHAM S. (1995), *Organising Local Event*, Directory of Social Change, London

- PASSINGHAM S. (1995a), *Good Ideas for Raising Serious Money. Large-Scale Event Plans*, London
- PASSINGHAM S. (1995b), *Organising Local Events*, London
- PERNA C. (1987), *Breve storia del sindacato*, De Donato, Bari
- PETERS T., WATERMAN R.H. JR. (1992), *Al di là dell'eccellenza*, Franco Angeli, Milano
- PETRUCCI A. (1997), *Il Fund raising*, in AA.VV., Milano
- PHILLIPS A. (1994), *Charitable Status. A Pratical Handbook, Directory of Social Change*, London
- PIAGET J. (1973), *Introduction à l'épistemologie génétique*, Puf, Paris
- POWELL W. W. (ed.) (1987), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven
- POWELL W., FRIEDKIN R. (1987), *Organizational Change in Non-Profit Organizations*, in W.W. Powell (ed.)
- PRABHUDAS Y. (1994), *Image-building & Money-raising for hard-to-sell groups*, Directory of Social Change, London
- PRABHUDAS Y. (1994), *Image-Building & Money-Raising for hard-to-sell groups*, London
- PROFESSIONAL FUNDRAISING (1997a), "30 top tips from the 16th IFRW", in Professional fundraising Dec-Jan/96-97, London
- PUTNAM R. D. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano
- PUTNAM R.D. (1996), *The Strange Disappearance of Civic America*, in "The American Prospect", n. 24

- QUAGLINO G.P. (1985), *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna
- QUARANTA G. (1986), *L'era dello sviluppo*, Franco Angeli, Milano
- QUARANTA G. (1989), *Sesto potere*, Liguori, Napoli
- QUARANTA G. (1990), *Cittadinanza attiva e riforma della democrazia*, in "Democrazia diretta", n. 3. 1990
- QUARANTA G. (1994), *Lezioni al Corso di "Epistemologia, teoria e metodologia della ricerca sociale" della Scuola di Sociologia e di Scienze Umane, Roma (non pubblicate)*
- QUARANTA G. (1995), *Appunti per una teoria del soggetto. Lezione al Corso di "Epistemologia, teoria e metodologia della ricerca sociale" della Scuola di sociologia e di Scienze Umane (non pubblicata)*
- QUARANTA G., D'ANDREA L., QUINTI G. (1996), *Manuale tecnico dell'Analisi Partecipata della Qualità, terza stesura, Laboratorio di scienze della cittadinanza, Roma, 1996*
- RANCI C. (1994), *Il terzo settore nelle politiche di welfare in Italia*, in "Stato e Mercato", n. 42
- RANCI C. (1991), *Azione volontaria e crisi del welfare (1991)*, in B. Tomai (a cura di)
- RANCI C., VANOLI A. (1994), *Beni pubblici e virtù private, Il settore nonprofit nelle politiche di welfare, Quaderno della Fondazione A. Olivetti, Torino*
- REINEKE KLAAS (1995) , "The Fribourg Management Model for Nonprofit Organizations (NPO). Lecture at the European Universities Summer School, Barcelona, July 14, 1995", Research Institute for Association and Nonprofit Management (VMI), University of Fribourg (Switzerland)

- RESCIGNO P. (1992), *Le fondazioni e i gruppi bancari*, in "Banca, Impresa, Società", n. 3
- RESS F. (1991), *How to Lead Work Teams. Facilitation Skills*, Pfeiffer and Company, San Diego
- RIGANO F. (1995), *La libertà assistita. Associazionismo privato e sostegno pubblico nel sistema costituzionale*, Cedam, Padova
- ROGGERO G.A., PECCHENINO M. (1995), *Le relazioni pubbliche nel mondo che cambia*, Lupetti, Milano
- ROSE-ACKERMAN S. (1986), *The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, New York
- ROSS B. (1996), *Lezione tenuta al corso "Il fund raising e le organizzazioni non profit" presso il CERFE, (non pubblicata) Roma*
- ROSSI G. (1994), *Politiche sociali e volontariato*, in R. De Vita, P. Donati, G.B. Sgritta, *Le politiche sociali oltre la crisi del welfare state*, Angeli, Milano
- ROSSI G., BOCCACIN L. (1996), *Il volontariato*, in P. Donati (1996), *Sociologia del terzo settore*, NIS, Roma
- ROSSO H.A. AND ASS. (1991), *Achieving Excellence in Fund Raising. A Comprehensive Guide to Principles, Strategies, and Methods*, San Francisco
- SALAMON L. M., ANHEIER H. K. (1994), *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. An Overview*, The John Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore
- SARACENO C. (a cura di) (1986), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna
- SCHOLTES P. R. (1995), *The team handbook. How to use teams to improve quality*, Joiner

- SELTZER M., (1986) *Securing your Organization's Future*, The Foundation Centre, New York
- SEN A. (1985), *Commodities and capabilities*, North Holland, Amsterdam
- SHANNON J.P. (1991), *The corporate contributions handbook*, San Francisco
- SHEEHY G. (1988), *Passaggi*, Milano
- SIMMONDS D. (1996), *Resourcing Associations Across Europe*, in L.P. Doyle (ed.)
- SIMON FRASER UNIVERSITY (1997a), "Non-Profit and Voluntary Sector", available at: <http://www.sfu.ca/cstudies/bus/np/nonprofit.htm>,
- SIMON FRASER UNIVERSITY (1997b) , "Professional Development Seminars Fall 1997", available at: <http://www.sfu.ca/cstudies/bus/np/pds.htm>,
- SMELSER N.J. (1992), *The Problematic Link Between Differentiation and Integration*, paper, Berkeley (non publicato)
- SMITH G. (1996), *Asking Properly. The Art of Creative Fundraising*, London
- SMITH, BUCKLIN & ASSOCIATES (1994), *The Complete Guide to Nonprofit Management*, John Wiley & Sons, London
- SNOW D., ZURCHER L.A., EKLAND-OLSON S. (1980), *Social networks and social movements. A microstructural approach to differentiali recruitment*, in "American Sociological Review", May
- SPRINGHETTI P. (a cura di) (1996), *I numeri del volontariato*, in "la Rivista del Volontariato", n. 4

- STESAM (1995), *Rapporto finale di valutazione dei corsi di formazione realizzati dallo STESAM su fondi FSE 1994, Tomi I-IV, aprile*
- STRACHWITZ R. E MARGREITER C. (1996), *Austria: country profile, in DOYLE L.P. (ED.)*
- STRACHWITZ R. E TOEPLER S. (1996), *Traditional methods of funding: foundation and endowments, in DOYLE L.P. (ED.)*
- STUDIO LENTATI, UNIVERSITA' L. BOCCONI-Cattedra di Economia delle Amministrazioni Pubbliche (1990), *La dimensione sociale del non profit in Europa. Organizzazione - Qualità dei servizi-Informazione. Atti del Convegno, Milano, 20 novembre 1990*
- STURTEVANT W. E JUDD G. (1993), "Fundamental of Fund Raising", *Seminar of Fund Raising, Table of contents, University of Illinois,*
- SUPPORT CENTER FOR NONPROFIT MANAGEMENT (1997b), "Managing People", available at: <http://www.supportcenter.org/sf/genie.html>,
- SZTOMPKA P. (1991), *Society in Action. The Theory of Social Becoming, Polity Press, Cambridge*
- SZTOMPKA P. (1993), *Civilizational competence: un prerequisito per la transizione*", "Democrazia Diretta", n.3-4
- SZTOMPKA P. (1993), *The Sociology of Social Change, Blackwell, Oxford*
- TAGLIAFERRO C. (1994), *L'osservatorio ISFOL sulle professioni, in ISFOL*
- TAMH. (ed.) (1994), *Marketing, Competition and the Public Sector. Key Trends and Issues, Longman, Harlow*
- TARROW S. (1986), *Protesta e riforme istituzionali in Itali: movimen,ti, eventi e cicli politici, in A. Melucci*

TAYLOR MAGGIE (1997), "Fundraising for small organisations" materiale didattico del seminario tenuto presso il Charityfair, London

THE GRANTMANSCHIP CENTER, "Building Your Annual Fund", available at: <http://www.tgci.com/training/Annualfund/byaf.htm>

THE GRANTMANSCHIP CENTER (1997a), "Strategic Fundraising Workshop", available at: <http://www.tgci.com/training/stratfnd/sfw.htm>, 1997b

THE GRANTMANSCHIP CENTER (1997c), "The Grantsmanship Center", available at: <http://www.tgci.com/tgc/abouttgc.htm>

THE COMMISSION ON THE FUTURE OF THE VOLUNTARY SECTOR (1996), "Meeting the challenge of change: voluntary action into the 21st century", NCVO, London

THE FOUNDATION CENTER (1997), "User-friendly guide", New York, available at: <http://fdncenter.org/fundproc/ufgall.html>

THE LEARNING INSTITUTE FOR NONPROFIT ORGANIZATION (1997a), "Background", available at: <http://www.uwex.edu/li/LI%20Background%20information.html>

THE LEARNING INSTITUTE FOR NONPROFIT ORGANIZATION (1997b), "Educational Programs 1997", available at: <http://www.uwex.edu/li/LI%20Educational%20Programs.html>

THE OPEN UNIVERSITY (1996b), "Winning Resources and Support" , available at: http://www.fundraising.co.uk/education/on_b794.html

THE TEMPLETON INSTITUTE (1994), *Funding Your Future. Participants Work Book*,, Nep International Trust, London

- THE VOLUNTER CENTER (1990a), *On volunteering: a qualitative research study of images, motivations and experiences, voluntary action research-paper n. 2, London***
- THE VOLUNTER CENTER UK (1990b), *Voluntary activity: a survey of public attitudes,, voluntary action research-paper n. 1, London***
- THOMAS M. (1990), "Setting the Agenda: Training ideas for supporting volunteers" - The volunteer center UK, London**
- THOMPSON J. (1995), *Lezione tenuta al corso di teorie e tecniche dell'autofinanziamento dello STESAM, (non pubblicata)***
- TOMAI B. (a cura di) (1991), *Associazionismo, volontariato e nuova cittadinanza sociale, Cens, Milano***
- TOURAINÉ A. (1988), *Il ritorno dell'attore sociale, Editori Riuniti, Roma***
- TRESPIDI A. (1981), *Quarto Stato. La formazione della classe operaia in Inghilterra, Francia, Stati Uniti, Germania e Italia, Napoli***
- TREZZI L. (1982), *Sindacalismo e cooperazione dalla fine dell'800 all'avvento del fascismo, Milano***
- UNITED WAY OF AMERICA (1989), *Volunteering and the United Way, United Way of America, Alexandria, Va.***
- VAN DEN BERG J.H. (1967), *Metabletica, Nijkerk***
- VERBA S. (1992), *Democracy, Market and Political Equality, in "Revue International de Sociologie", n. 1***
- VERBA S., LEHMAN SCHLOZMAN K., BRADY H.E. (1995), *Voice and Equality. Civic Voluntarism in American politics, Harvard University Press, Cambridge, Mass.-London***

- VMI - Verbans Management Institute-University of Freiburg (1996a), "Research Institute for Association and Non-profit Management", available at: <http://www.unifr.ch/vmi/ehome.html>
- VOLPEL. (1992), "*Il processo diagnostico*", in AIF (a cura di).
- WALLMEYER G. (1996), "Der scheck als stimm-zettel - Ziele und methoden des fundraising", in *Das Greenpeace Buch*, Munchen
- WARD S. (1991), *Socially Responsible Investment, Directory of Social Change*, London
- WASSERMAN S., FAUST K. (1994), *Social Netywork Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge
- WEISBROD B. A. (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector*, D.C. Heath, Lexington (MA)
- WEISBROD B.A. (1996), *The evolution and economic and social importance of non-profit organizations*, in OSSERVATORIO "G. DELL'AMORE"
- WESTEBBE A. (1996), *Germany: country profile*, in DOYLE L.P. (ED.)
- WILDEMEERSCH D., JANSEN T. (eds.) (1992), *Adult education, experiential learning and social change*, VUGA, 's-Gravenage
- WOLF T. (1990), *Managing a Non Profit Organization*, Simon & Schuster, New York
- WUTHNOW R. (ed.) (1991), *Between States and Markets*, Princeton University Press, Princeton
- YOUNG D.R., HOLLISTER R. M., HODGKINSON V.A. & ASS. (1993), *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco

YOUNG D.R., HOLLISTER R.M., HODGKINSON V.A. & ASS. (1992), *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations*, San Francisco

YOUNG J. (1991), *Fundraising for Non-Profit Groups. How to get money from corporations, foundations, and government*, North Vancouver

ZALD M., MCCARTHY J. (1977), *Resource Mobilitation and Social Movements: a Partial Theory* in "American Journal of Sociology", n. 6

ZAMAGNI S. (1996), *Vantaggi competitivi e sostenibilità del terzo settore in una moderna economia di mercato*, in OSSERVATORIO "G. DELL'AMORE"

ZANGRANDI A. (1996), *Uno schema di classificazione delle organizzazioni non-profit*, in C. Borzaga, G. Fiorentini, A. Maticena

B. DOCUMENTAZIONE

AAFRC, "American Association of Fund-Raising Counsel, Inc.", New York, 1994

AKADEMIE FÜR VEREINS-UND VERBANDSMANAGEMENT, "Seminare", depliant illustrativo, Bietigheim, 1997

AMERICORPS, "Programs Learn Fund Raising Skill", in NSRC, depliant illustrativo, Washington, 1997, available to: <http://www.etr-associates.org/NSRC/Newsletter>

ASSCOM (Associazione per lo studio e lo sviluppo della comunità), Attività di formazione 97-98, depliant illustrativo, Milano 1997

ASSOCIATION OF ARTS FUNDRAISERS, "The Art, Fundraising and the Media", available at: = <http://www.users.dircon.co.uk/~training/arts.html>, 1997

BARNES L. AND BROWN J., "Fundraising for Rural Voluntary Action. A Fundraiser's Guide", NCVO, London, 1995

BREHEMER D.A., Communication Management in Fundraising, in New directions for Philanthropic fundraising, n. 10, Winter 95, S. Francisco, 1996

BSM (Budesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing), "Aus und Fortbildungsmöglichkeiten im Direktmarketing/Fundraising", depliant informativo, 1996

BSM "BSM Seminarkalender in der Heftmitte", in BSM Newsletter, 2/1997, Oberursel, 1997c

BSM, "Bei der Fund Raising School wird Qualität gross geschrieben", in BSM Newsletter, 2/1997, Oberursel, 1997e

BSM, "Seminarkalender 1/97", depliant informativo, 1997a

- BSM, "What is BSM?", available at:
http://www.sozialmarketing.de/bsm_engl.htm, 1997b
- BSM, "Training needs, training, offers and practices in Germany"
 Report to Cerfe, a cura di Haibach Marita, Oberursel, 1997d
- CAF (Charity Aid Fundation), "Annual Report & Accounts", London,
 1996
- CEDAG, "Non solo far del bene ma farlo bene", in "Temi chiave del
 dibattito sul non profit: Italia". available at:
<http://www.isinet.it/cedag/key.html>, 1996
- CENTRO DEI GIOVANI DIRIGENTI DELLA ECONOMIA SOCIALE,
 depliant illustrativo delle attività, Roma, 1997, available at:
<http://www.isinet.it/CGDES/>
- CENTRO STUDI ORIENTAMENTO, "Master in Marketing e
 Comunicazione Sociale", available at:
<http://cso.nemo.it/corsi/istisup6.htm>, 1997
- CERFE, " Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non
 profit. Primo stato di avanzamento", Roma, 1996b
- CERFE, " Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non
 profit. Progetto operativo", Roma, 1996c
- CERFE, " Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non
 profit. Sesta fase: follow up. Relazione conclusiva, Roma, 1997c
- CERFE, "Azione formativa Il fund raising e le organizzazioni non
 profit". Quarto stato di avanzamento: valutazione dell'azione
 formativa, Roma, 1996a
- CERFE, Ricerca-azione Definizione di un modello formativo sul fund
 raising per le organizzazioni non profit. Resconto dei lavori del
 workshop tra i partner, Roma, 1997a

CERFE, Ricerca-azione Definizione di un modello formativo sul fund raising per le organizzazioni non profit. Traccia per la discussione del workshop tra i partners, Roma, 1997b

CERFE, "Valutazione di impatto dell'azione formativa". Traccia per la discussione del workshop conclusivo della azione formativa "Il fund raising e le organizzazioni non profit", Napoli, 11 gennaio 1997d

CHARITY KNOW HOW, "Annual Report 1995-96", London, 1997

COEN CAGLI M., Lezioni tenute al corso "Teorie e tecniche di fund raising", presso lo STESAM di Bari (non pubblicate), Bari, 1995

COMITATO DI COLLEGAMENTO DELLE ONG DI SVILUPPO PRESSO L'UNIONE EUROPEA, Carta delle ONG di sviluppo, Bruxelles, 1996, available at: <http://www.oneworld.org/liaison>

COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, DGXXIII, Programma pluriennale 1994-96 a favore dell'economia cosiale, Bruxelles, 1994

COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, La formazione professionale nella Comunità Europea. Sfide e prospettive, Lussemburgo, 1994

CORNFORTH C., PATON B., BATSELEER J. Opening up Non profit Management Development: a national initiative based on distance learning. Paper for the "Non profit Management education 1996: a U.S. and World Perspective" Conference, Berkley, California; 14-16 marzo 1996

COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, Council regulation n. 1257/96 concerning humaniatarian aid, Brussel, 1996

CRAIG F., "Inspirational fundraising", materiale didattico presentato al seminario tenuto presso il Charityfair, London, 1997

- DAS PARITATSCHE BILDUNGSWERK, "Vorbereitet in die Zukunft",
depliant illustrativo, Wuppertal, 1997
- DIAKONIE KOLLEG BAYERN, "Fortbildungsangebote
Spendenmarketing" depliant illustrativo, Nurnberg, 1997
- DSC - Directory of Social Change, "Analysis of DSC fundraising
training. Report to CERFE", 1997b
- DSC, "An introduction to fundraising strategy", materiale didattico
presentato nel corso del seminario tenuto presso CharityFair,
London, 1997c
- DSC, "the UK voluntary sector" I Report from DSC to Cerfe, a cura di
Feinstein B., London, 1997a
- DSC-Directory of Social Change, "Courses brochure. November 96 to
December 97", depliant illustrativo, 1996
- DZI -Deutsches Zentralinstitut fur soziale Fragen, "DZI Spenden-Siegel:
Zeichen fur Vertrauen", Berlino, 1996
- EFS, "Distance Learning Course for Grantseekers", available at:
<http://www.icu.com/efs/happen.htm>, 1997
- EUROPEAN COMMISSION DG XXIII, "Presenting the Social Economy
Unit", Bruxelles, 1995
- EUROPEAN COMMISSION DG XXIII, "Politica di impresa, commercio,
turismo e economia sociale". Documento di presentazione della
direzione, Bruxelles 1993
- EUROPEAN FOUNDATION CENTRE, The Prague Declaration, Praga,
Bruxelles, 1993
- EUROPEAN ROUND TABLE OF CHARITABLE SOCIAL WELFARE
ASSOCIATIONS, Seminar : Charitable associations within dthe EC,
Brussels Aprile 1992, Seminar Report, Bruxelles, 1994

- EUROPEAN UNION PARLIAMENT, Union Declaration n. 23
"Cooperation with charitable associations", Strasburgo 1993
- EUROPEAN COMMISSION, "Maximising European SMEs' full
potential for employment, growth and competitiveness", Brussel,
1996
- EUROPEAN COMMISSION-ECHO, "NHOA Network", depliant
illustrativo; Brussel, 1997
- EUROPEAN COMMISSION-ECHO, Rapport annuel 1995, Brussel, 1996
- FMA (Fundraising Managers Association) "Rapporto sulle attività
svolte", Vienna, Maggio 1997
- FONDAZIONE ITALIANA PER IL VOLONTARIATO, "Volontariato e
Impresa", Atti del seminario organizzato dalla Fondazione Italiana
per il Volontariato, Bari, 15 settembre 1994, in materiali per il
volontariato n. 6, 1994
- FRESH FIELDS TRAINING, "Introducing people to the fields of
charities and fundraising", Depliant di presentazione dei corsi di
formazione, Norton St. Philip (UK), 1997
- FUNDRAISING DANMARK, Fundraising Workshop, brochure,
Coopenaghen, 1997a
- FUNDRAISING DANMARK, Rapporto sulle attività svolte,
Copenaghen, 1997b
- HAIBACH M., Beruf: Fundraiser/in", in *Handbook Sozialmana-
gement*, Dusseldorf Marzo 1997
- HAPPY COMPUTERS, "Social statement", depliant di presentazione
delle attività e dei servizi, London, 1996

- HENSON COLLEGE, "The Non-Profit Sector Leadership Program", available at: http://www.dal.ca/~henson/n_profit.html, 1997
- ICFM (International Council of Fundraising Managers Trust), "Fund Raising Competence Classification", London, 1996
- ICFM, "Fund Raising Training", depliant illustrativo, London, 1997
- IFOA (Istituto formazione operatori aziendali), Responsabile di gestione di imprese non-profit (bando di iscrizione al corso di formazione), Reggio Emilia, 1996
- IFRG (International Fund Raising Group), "About The International Fund Raising Group", available at: <http://www.ifrg.org.uk/about.html>, 1997a
- IFRG, "Fund Raising for a better world", depliant illustrativo, London, 1996a
- IFRG, "Guidelines for Organising Fundraising Training Courses in collaboration with The International Fund Raising Group", 1996b
- IFRG, "The 10th International Fund Raising Workshop", documentation, IFRG, London, 1990
- IFRG, "The 14th International Fund Raising Workshop", documentation, IFRG, London, 1994
- IFRG, "The 16th International Fund Raising Workshop", Full Programme & Registration Form, 1996c
- IFRG, "The 17th International Fund Raising Workshop", available at: <http://www.ifrg.org.uk/16ws.html>, 1997b
- IG SPA (Imprenditorialità giovanile), Lessico della Impresa Sociale, Torino, 1996

- INDEPENDENT SECTOR AND UNITED WAY STRATEGIC INSTITUTE, "Leadership and Management. 1991 Spring Research Forum. Working Papers", 1991
- INDIANA UNIVERSITY, "The Fund Raising School. 1997 Course Directory", available at: <http://www.tcop.org/frs-cd.htm>, 1996
- KAPP BARETZKI U., "Vom unkoordinierten spendensammeln zum professionellen fundraising", paper presentato al Deutscher Fundraising Congress, 1997
- KONZEPTE, "Fundraising/Social-Sponsoring-Workshop", depliant illustrativo, Friburgo, 1996
- KRUGER COMMUNICATIONS INC., "Professional services", depliant illustrativo, available at: <http://cyberadvantage.com/capcamp>
- LFC (Lincoln Filene Center), "Introduction to MCDI (Management Community Development Institute) '97", available at: <http://www.tufs.edu/as/lfc/np/mcdi/intro.html>, 1997a
- LFC (Lincoln Filene Center), "MCDI (Management Community Development Institute) '97 Course Descriptions", available at: <http://www.tufs.edu/as/lfc/np/mcdi/courses.html>, 1997b
- LFC (Lincoln Filene Center), "Mission Stetement", available at: <http://www.tufs.edu/as/lfc/ms.html>, 1997c
- LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCES, "MSc postgraduate course in voluntary sector organisation", depliant illustrativo
- LORD J. G., "The philanthropic quest. A generative approach for professional engaged in the development process", Cleveland, 1995
- LORD J. G., How a feasibility study can actually limit your potential, Celeveland 1994

- LORD J., "The Quest. Principles and practices", Cleveland, 1997,
available at: <http://www.lord.org/>
- LVSC, (London Voluntary Service Council) "Annual Report 1995-6",
depliant illustrativo, 1996
- LVSC, "Training Courses, April - July 1997", depliant illustrativo, 1997
- MARYMOUNT COLLEGE, "Fund Raising and Development for Non-
Profit Organizations", available at:
<http://uta.marymt.edu/~conted/certif/funds.html>, 1997
- MEDIA COMPANY GMBH, "Zur Arbeitsmarkt-und
Beschäftigungssituation im Bereich des Spendenmarketing in
Deutschland". Indagine condotta per conto della
Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing, Bonn, 1994
- MUTUAL ASSISTANCE ASSOCIATIONS (MAA), "Resource
Development. A Handbook on fundraising for MAA", Washington,
1989
- NCNB (National Council of Nonprofit Boards), "Education hall",
available at: <http://www.NCNB.org/html/education.html>, 1997a
- NCNB, "Programs for practitioners", available at:
http://www.NCNB.org/html/program_for_practitioners.html, 1997b
- NCNB, "Satellite workshops", available at:
http://www.NCNB.org/html/satellite_workshop/html, 1997c
- NCNB, "Workshops", available at:
http://www.NCNB.org/html/regional_work.html, 1997d
- NCVO, "Fund Raising for Rural Voluntary Action", a cura di BROWN
Jonathan e YOUNG Carol, depliant informativo, London, 1994
- NCVO, SCVO, WCBA, "UK voluntary sector training organization
strategic plan", London, 1996b

- NCVO, SCVO, WCVA (National Council of Voluntary organisations, Scottish Council of Voluntary Organisations, Wales Council of Voluntary Action), "A bid by NCVO SCBO WCBA to establish a voluntary sector NTO covering Great Britain", London, 1996a
- NEP INTERNATIONAL TRUST "Funding your future participants work book", London, 1994
- NEW YORK SCHOOL OF CONTINUING EDUCATION, depliant illustrativo dei corsi di formazione 1997, New York, 1997, available at: www.nyu.edu/summer/sce.htm
- NSFRE (National Society of Fund Raising Executives), "A summary model for NSFRE education", Alexandria, 1996
- OPPENHEIMER SUE , "Raising Money from public sources - A local authority perspective", materiale didattico presentato al seminario tenuto presso Charityfair, London, 1997
- PAITON ROBERT, "The Philanthropic tradition", in Handbook del corso "Principles & Techniques of Fund Raising", Indianapolis, 1995
- PRO.IN!, Workshop-Reihe 2. Halbjahr 1996" depliant illustrativo, Berlino, 1996
- PROFESSIONAL FUNDRAISING, "30 top tips from the 16th IFRW", in Professional fundraising Dec-Jan/96-97, London, 1997a
- PROFESSIONAL FUNDRAISING, "Body talk". Intervista a Anitra Roddick, founder of the Body Shop, in Professional fundraising, dec-jan/96-97, London, 1997b
- PROFESSIONAL FUNDRAISING, "Strength in number", in Professional fundraising, Dec-Jan/96-97, London, 1997c

- REGIS UNIVERSITY, "Master of Nonprofit Management Course Descriptions", available at:**
<http://205.214.66.86:443/grad/mnm/courses.htm>, 1997a
- REGIS UNIVERSITY, "Master of Nonprofit Management Program Description", available at:**
<http://205.214.66.86:443/grad/mnm/progdesc.htm>, 1997b
- REINEKE KLAAS, "The Fribourg Management Model for Nonprofit Organizations (NPO). Lecture at the European Universities Summer School, Barcelona, July 14, 1995", Research Institute for Association and Nonprofit Management (VMI), University of Fribourg (Switzerland)**
- ROBERT MILANO GRADUATE SCHOOL, "Nonprofit Management - Course Descriptions", available at:**
<http://www.newschool.edu/academic/gsmup/courses/nonprof.htm>, 1996b
- ROBERT MILANO GRADUATE SCHOOL, "Nonprofit Management - The Curriculum", available at:**
<http://www.newschool.edu/academic/gsmup/nonprof/curricul.htm>, 1995
- ROBERT MILANO GRADUATE SCHOOL, "Nonprofit Management", available at:**
<http://www.newschool.edu/academic/gsmup/nonprof/descript.htm>, 1996a
- ROSS B., Lezione tenuta al corso "Il fund raising e le organizzazioni non profit" presso il CERFE, (non pubblicata) Roma, 1996**
- SALAMON L.M., ANEHAIER H. K., The Emerging sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. An Overview, Baltimore, 1994**
- SIMON FRASER UNIVERSITY, "Non-Profit and Voluntary Sector", available at:**

<http://www.sfu.ca/cstudies/bus/np/nonprofit.htm>, 1997a

SIMON FRASER UNIVERSITY, "Professional Development Seminars Fall 1997", available at: <http://www.sfu.ca/cstudies/bus/np/pds.htm>, 1997b

STUDIO LENTATI, Atti del convegno "La dimensione sociale del settore non profit in Europa - Organizzazione, qualità dei servizi, informazione", promosso dallo Studio Lentati e dall'Università Bocconi-Cattedra di economia della Amministrazioni pubbliche, in collaborazione con la CEE e con il patrocinio della Regione Lombardia, della Provincia e del Comune di Milano, Milano 20 novembre 1990

STURTEVANT W. E JUDD G., "Fundamental of Fund Raising", Seminar of Fund Raising, Table of contents, University of Illinois, 1993

SUPPORT CENTER FOR NONPROFIT MANAGEMENT, "June - August 1997, Workshop Catalog, Table of Contents", available at: <http://www.supportcenter.org/sf/>, 1997a

SUPPORT CENTER FOR NONPROFIT MANAGEMENT, "Managing People", available at: <http://www.supportcenter.org/sf/genie.html>, 1997b

TAYLOR MAGGIE, "Fundraising for small organisations" materiale didattico del seminario tenuto presso il Charityfair, London, 1997

TGCI (The Grantmanship Center), "Building Your Annual Fund", available at: <http://www.tgci.com/training/Annualfund/byaf.htm>, 1997a

TGCI, "Strategic Fundraising Workshop", available at: <http://www.tgci.com/training/stratfnd/sfw.htm>, 1997b

TGCI, "The Grantsmanship Center", available at: <http://www.tgci.com/tgc/abouttgc.htm>, 1997c

THE COMMISSION ON THE FUTURE OF THE VOLUNTARY SECTOR, "Meeting the challenge of change: voluntary action into the 21st century", NCVO, London, 1996

THE FOUNDATION CENTER, "User-friendly guide", New York, 1997, available at: <http://fdncenter.org/fundproc/ufgall.html>

THE LEARNING INSTITUTE FOR NONPROFIT ORGANIZATION, "Background", available at: <http://www.uwex.edu/li/LI%20Background%20information.html>, 1997a

THE LEARNING INSTITUTE FOR NONPROFIT ORGANIZATION, "Educational Programs - 1997", available at: <http://www.uwex.edu/li/LI%20Educational%20Programs.html> 1997b

THE MANAGEMENT CENTRE, Managing for empowerment, depliant illustrativo delle attività della MC nel periodo primavera-estate 1997, London, 1997

THE OPEN UNIVERSITY, "Certificate Programme - B794 Winning Resources and Support", depliant illustrativo, London, 1996a

THE OPEN UNIVERSITY, "Winning Resources and Support", available at: http://www.fundraising.co.uk/education/on_b794.html, 1996b

THE VOLUNTEER CENTRE UK, On volunteering: a qualitative research study of images, motivations and experiences, voluntary action research-paper n. 2, London, 1990a

THE VOLUNTEER CENTRE UK, Voluntary activity: a survey of public attitudes,, voluntary action research-paper n. 1, London, 1990b

THOMAS M., "Setting the Agenda: Training ideas for supporting volunteers" - The volunteer center UK, London , 1990

UNICEF, Welcome to Unicef. An orientation handbook, New York, 1990

UK FUNDRAISING, "The National Arts Fundraising School", available at:
<http://www.fundraising.co.uk/fundraising/education/nafs.html>, 1997

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE, "Corso di perfezionamento sul terzo settore", depliant illustrativo, 1997

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO, "La Facoltà di Scienze Politiche", available at:
<http://www.cisi.unito.it/ateneo/scpoli/noprofit.html>, 1997

UNIVERSITÄT GH SIEGEN "Siegen Seminar: PR for non profit unternehmen", depliant illustrativo, Siegen, 1997

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, "The Fund Raising Management Certificate Program", available at:
<http://www.SAS.upenn.edu/CGS/>, 1996

UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO, "Development Director Certificate", depliant illustrativo, 1996a

UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO, "Executive Certificate in Nonprofit Management", depliant illustrativo, 1996b

VMI - Verbans Management Institute-University of Freiburg, "Research Institute for Association and Non-profit Management", available at: <http://www.unifr.ch/vmi/ehome.html>, 1996a

VMI, "Research Institute for Association and Nonprofit Management", depliant illustrativo, Friburgo, 1996b

VMI, "Spezialkurs Fundraising", depliant illustrativo, Friburgo, 1996c

**WALLMEYER G., "Der scheck als stimm-zettel - Ziele und methoden
des fundraising", in Das Greenpeace Buch, Munchen, 1996**

WORKING FOR A CHARITY, "Training Programme", London 1997