



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*L'evento come strumento di fundraising per
le non profit. Il caso Gruppo Polis.*

Relatore
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando
Marta Righini
n° matr.1185397 / LMSGC

Anno Accademico 2019 / 2020

Indice

Indice delle figure	5
Introduzione	7
1. Le ONP e il Terzo Settore	9
1.1 Definire le ONP	9
1.1.1 Le ONLUS	10
1.1.2 Le ONG	11
1.1.3 Le OdV	11
1.1.4 Le Associazioni	12
1.1.5 Le Fondazioni e le Fondazioni Bancarie	12
1.2 Dati Istat	13
1.3 Il Terzo Settore	15
1.3.1 La Riforma del Terzo Settore	16
1.4 Le Cooperative Sociali	17
1.4.1 L'Impresa Sociale	18
1.5 Collaborazione tra profit e non profit	18
1.5.1 Responsabilità Sociale di Impresa	20
1.6 Padova: Capitale Europea del Volontariato	22
2. Fare Fundraising	25
2.1 Che cos'è e cosa significa fare fundraising	25
2.1.1 Non si parla di elemosina ma di dono	29
2.2 Professione Fundraiser	31
2.3 Il Piano di Fundraising	34

2.4 Gli strumenti del fundraising	38
2.4.1 Mailing	39
2.4.2 Telefono	40
2.4.3 Face to Face	41
2.4.4 Internet	42
2.4.5 Newsletter	44
2.5 Emotionraising	45
2.6 Crowdfunding	51
3. Comunicare con gli eventi	57
3.1 Definire gli eventi	57
3.2 Classificazione degli eventi	59
3.2.1 Tempo	59
3.2.2 Spazio	60
3.2.3 Contenuto	61
3.2.4 Strategia	62
3.3 La figura dell'Event Manager	63
3.4 I diversi eventi	66
3.4.1 Dimensione degli eventi	66
3.4.2 Tipologie di eventi	69
3.5 La realizzazione dell'evento	73
3.5.1 La fase preliminare	73
3.5.2 La fase intermedia	75
3.5.3 La fase esecutiva	78
3.5.4 La fase conclusiva	79

4. Case study - Gruppo Polis	81
4.1 La realtà di Gruppo Polis	81
4.1.1 La Mission	81
4.1.2 La Vision	82
4.1.3 Le Cooperative	82
4.1.4 Come e perché diventare socio	84
4.1.5 Gli ambiti di lavoro del Gruppo	87
4.2 L'ufficio Fundraising	89
4.2.1 Rapporto tra profit e non profit	90
4.3 Gli eventi	93
4.4 La Cena di Gala	95
4.4.1 Pianificazione e organizzazione	96
4.4.2 Durante l'evento	98
4.4.3 Analisi dei risultati	100
4.5 Le diverse edizioni e i ricavati	101
Conclusioni	107
Fonti bibliografiche e sitografia	111

Indice delle figure

Figura 1: <i>numero istituzioni non profit e dipendenti negli anni</i>	13
Figura 2: <i>i settori di attività del non profit</i>	14
Figura 3: <i>triennio per Padova Capitale Europea del Volontariato</i>	23
Figura 4: <i>piramide dei donatori e delle donazioni</i>	28
Figura 5: <i>differenze strumenti utilizzati nei diversi settori</i>	30
Figura 6: <i>esempi di campagne che hanno utilizzato emozioni diverse</i>	49
Figura 7: <i>differenza tra finanziamento classico e crowdfunding</i>	52
Figura 8: <i>competenze dell'Event Manager</i>	63
Figura 9: <i>esempio di WBS per l'organizzazione di una Cena di Gala</i>	75
Figura 10: <i>esempio semplificato di diagramma di Gantt</i>	76
Figura 11: <i>il logo di Gruppo Polis</i>	81
Figura 12: <i>i sette principi della cooperazione</i>	85
Figura 13: <i>elementi della Carta dei Valori</i>	86
Figura 14: <i>correlazione tra piano istituzionale e piano organizzativo</i>	87
Figura 15: <i>alcuni degli eventi organizzati da Gruppo Polis</i>	93
Figura 16: <i>premiazione "Imprese per Bene" per Tigotà</i>	99
Figura 17: <i>anno, luogo, numero indicativo dei partecipanti e ricavato delle diverse edizioni della Cena di Gala</i>	101
Figura 18: <i>Cena di Gala presso Palazzo della Ragione - 2011</i>	103
Figura 19: <i>decima edizione della Cena di Gala - La Montecchia</i>	105

Introduzione

Con il passare degli anni il mondo del non profit sta subendo una forte crescita che lo sta portando ad essere materia di studio nelle università e nei corsi professionalizzanti. Assieme al settore, anche il mercato degli eventi sta crescendo e questi stanno diventando sempre più uno strumento essenziale per la realizzazione di strategie all'interno delle organizzazioni senza scopo di lucro. Dal reclutamento alla fidelizzazione, dalla comunicazione al *fundraising*, dal posizionamento al *networking*¹; sono una miscela vincente di diverse discipline, capaci di riunire intorno a sé diversi mondi. Per capire meglio il funzionamento di questo strumento, si partirà da un'analisi del Terzo Settore in Italia considerando i dati Istat più recenti e le novità, come la proclamazione di Padova a Capitale Europea del Volontariato per il 2020. Inoltre, si cercherà di spiegare il funzionamento delle organizzazioni non profit e le diverse tipologie esistenti. Non mancherà un confronto tra queste e le aziende profit, andando a sottolineare anche l'importanza di una loro collaborazione. Il secondo capitolo sarà dedicato al mondo del fundraising e alla sua evoluzione nel tempo; in più, si cercherà di dare una visione d'insieme della professione del *fundraiser* e verranno definite le tecniche maggiormente utilizzate per effettuare una raccolta fondi. Per farlo, verrà fatto riferimento soprattutto a persone preparate in questo campo, come Valerio Melandri: esperto di raccolta fondi e direttore del Festival del Fundraising che si tiene ogni anno e che raggruppa esperti e workshop per tre giorni. Cuore pulsante di questo capitolo, e di questa disciplina in generale, rimane sempre l'arte di donare e il potere della condivisione. Quest'ultima, "colpa" anche dei social network e della nostra digitalizzazione, negli anni è venuta un po' a mancare. Eppure, anche internet ha un ruolo cruciale in questo mestiere, perché permette di raggiungere tantissime persone tagliando i costi. Un esempio, che verrà visto in questo capitolo, è legato alla disciplina del *crowdfunding*, che sta prendendo sempre più piede anche in Italia. Il terzo capitolo sarà dedicato al mondo degli eventi e alla loro classificazione.

¹ È la capacità di creare una rete di relazioni professionali che si mantengono nel tempo e che si basano sulla fiducia reciproca. Per un approfondimento: <https://meeting-hub.net/blog/networking-cosa-significa>.

Verrà sottolineata la loro importanza per il fundraising e per le organizzazioni non profit in generale; importanza dovuta alla loro capacità di generare visibilità e interesse. L'evento, se strutturato bene, può creare fidelizzazione e può diventare un tramite tra l'organizzazione stessa e dei nuovi donatori, attraverso la comunicazione e il passaparola. Le relazioni pubbliche saranno presenti all'interno di ogni capitolo, perché la nascita di nuove relazioni e il consolidamento di quelle già presenti è di fondamentale importanza per la sopravvivenza delle non profit. Infatti, queste realtà non potrebbero funzionare se non si creassero legami e collaborazioni. L'ultimo capitolo sarà invece dedicato al case study, ovvero a Gruppo Polis; realtà che ho avuto il piacere di conoscere da vicino perché è stata la sede del mio stage curriculare alla fine del 2018. Assieme a Barbara Celloni, *fundraiser* e organizzatrice di eventi all'interno di questa struttura, verrà ripercorsa la storia di Gruppo Polis e la nascita dell'ufficio fundraising. Inoltre, verranno descritte le potenzialità degli eventi per una non profit e si cercherà di comprendere quali sono i pro e i contro dell'organizzazione degli stessi. Nello specifico, verrà fatto riferimento ad un evento molto importante per Gruppo Polis, ovvero la Cena di Gala che si tiene ogni anno e che nel 2019 è giunta alla sua decima edizione. Inoltre, verrà messa in risalto l'importanza della trasparenza e della fiducia; aspetti fondamentali affinché l'organizzazione acquisisca serietà e credibilità. All'interno del quarto capitolo verrà lasciato spazio anche ad una descrizione delle collaborazioni nate negli anni tra Gruppo Polis e varie aziende del territorio e ad un resoconto delle raccolte di fondi generate grazie alla Cena di Gala. Infine, si cercherà di rispondere alla domanda che fa da base a questa tesi, ovvero se l'evento sia effettivamente una buona tecnica di fundraising non solo dal punto di vista economico, ma anche (e forse soprattutto) relazionale.

1. Le ONP e il Terzo Settore

1.1 Definire le ONP

Con la sigla ONP (Organizzazioni non profit o organizzazioni non a scopo di lucro) si fa riferimento a tutte quelle associazioni che non sono destinate alla realizzazione di profitti, ma che hanno come obiettivo finale il bene comune. Già solo sul modo di scriverlo vi sono opinioni diverse: no profit, non profit o non-profit? No profit viene utilizzato soprattutto nella nostra lingua da chi vuole italianizzare il termine, quindi è una dicitura che non troveremo mai utilizzata, ad esempio, negli Stati Uniti. Non-profit mette in evidenza la negazione e quindi identifica il settore in modo negativo, differenziandolo dal resto dell'economia sulla base dell'assenza di perseguimento dei profitti. Non profit, invece, viene interpretato in positivo, cioè riconoscendo al settore delle differenze rispetto al resto dell'economia per tutta una serie di caratteristiche peculiari e uniche.² Per questi motivi io ho deciso di utilizzare questa dicitura. L'espressione deriva dai termini latini *lucrum* e *proficere* ed è una nozione che ha cominciato a delinarsi nella seconda metà del XX secolo nei paesi economicamente più progrediti e in cui vi era maggiore attenzione per attività di solidarietà. Questo perché, grazie alla diffusione dell'informazione, le persone hanno iniziato a notare maggiormente situazioni di disagio e sofferenza di natura sociale, sanitaria, politica e di altri ambiti, anche a distanza. Le istituzioni non profit sono, quindi, unità giuridico-economiche, di natura privata, che producono beni e servizi destinabili o meno alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, non hanno facoltà di distribuire, anche indirettamente, profitti o altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato ai soggetti che le hanno istituite o ai soci.³ Le organizzazioni non profit si dividono in diverse tipologie:

² Fonte: <https://www.fundraisingmix.it/riflessioni/non-chiamatelo-no-profit/>

³ Definizione: <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/metadati/glossario/i/istituzione-non-profit>

- ONLUS - Organizzazione non lucrativa di utilità sociale.
- ONG - Organizzazione non governativa.
- OdV - Organizzazione di Volontariato.
- Associazione.
- Fondazione e Fondazione Bancaria.
- Cooperativa sociale (che vedremo più nello specifico nel paragrafo 1.4).

Le non profit perseguono quindi fini altruistici, anche se ciò non significa che l'ente non produca in assoluto dell'attivo; la differenza sta nel fatto che il ricavato non viene diviso tra i membri, ma viene utilizzato per operazioni di volontariato. Per quanto concerne la fonte di finanziamento prevalente, viene fatta una distinzione tra ONP *donative* e *commercial*: si definiscono *donative non profits* quelle associazioni che ricevono la maggior parte o la totalità del proprio reddito sotto forma di sovvenzioni o donazioni; mentre quelle società senza scopo di lucro che si finanziano essenzialmente grazie alla vendita dei servizi prodotti vengono definite *commercial non profits*.

1.1.1 Le ONLUS

Le ONLUS sono associazioni, enti o cooperative non profit che, a vario titolo, operano sul territorio nazionale. Possono essere ONLUS tutte le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative e gli altri enti di carattere privato, che presentano alcuni requisiti statuari, svolgono attività in favore di soggetti svantaggiati e che operano in determinati settori di attività. I destinatari delle attività sociali delle ONLUS, che prevedono cessioni di beni o realizzazione di servizi, sono: persone svantaggiate dal punto di vista fisico, psichico, economico, sociale o familiare (compresi i soci dell'organizzazione) e componenti di collettività estere. Alcune categorie di enti assumono automaticamente la qualifica di ONLUS, come le ONG e le cooperative sociali, e vengono definite tali di diritto.

1.1.2 Le ONG

Le ONG sono organizzazioni non profit impegnate e specializzate nella cooperazione internazionale allo sviluppo, riconosciute ufficialmente dal Ministero degli Esteri e, in alcuni casi, accreditate presso organismi internazionali come l'Unione Europea o il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite.⁴ Le attività in cui sono impegnate possono essere molto varie: protezione dell'ambiente, difesa dei diritti umani, promozione della pace, adozioni a distanza, microcredito, istruzione e formazione professionale, assistenza sociale e sanitaria, commercio equo e solidale, agricoltura sociale, ricerca e soccorso in mare. Sono organizzazioni indipendenti dai governi e dalle loro politiche e, nella maggior parte dei casi, si tratta di organizzazioni non aventi fini di lucro che ottengono almeno una parte significativa dei loro guadagni da fonti private, soprattutto donazioni.

1.1.3 Le OdV

Le Organizzazioni di Volontariato sono enti finalizzati a svolgere attività di interesse generale in favore di terzi, avvalendosi in modo prevalente del volontariato dei propri associati. L'Organizzazione di Volontariato è un ente del Terzo Settore e pertanto deve presentarne le caratteristiche essenziali, quindi l'assenza di fini di lucro e lo svolgimento in via principale o esclusiva di un'attività d'interesse generale. In quanto Organizzazione di Volontariato, deve assumere la forma dell'Associazione ed essere composta da non meno di sette persone fisiche o tre OdV. Può avvalersi del lavoro dipendente o autonomo esclusivamente nei limiti necessari al suo regolare funzionamento oppure nei limiti occorrenti a qualificare o specializzare l'attività svolta, ma il numero dei lavoratori non può superare il 50% dei volontari.

⁴ Il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC) è uno degli organi principali dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, disciplinato nel cap. X della Carta dell'ONU. Formato da 54 Stati membri, che vengono eletti ogni 3 anni dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite, ha funzioni consultive e di coordinamento dell'attività dell'ONU in materia di cooperazione economica e sociale e di promozione e tutela dei diritti umani. Fonte: enciclopedia Treccani online.

1.1.4 Le Associazioni

Un'Associazione è un ente senza scopo di lucro, caratterizzato da struttura democratica, che riunisce persone accomunate da uno scopo comune di natura ideale. Possono aderirvi come soci sia persone fisiche che persone giuridiche (altri enti, aziende o amministrazioni pubbliche) e i soci sono direttamente coinvolti nella realizzazione delle attività. Un'Associazione può acquisire la personalità giuridica privata ed in questo caso viene definita "riconosciuta": l'Associazione ha una sua personalità giuridica distinta da quella dei fondatori e degli amministratori che quindi non rispondono a livello economico personalmente delle obbligazioni dell'Associazione, cosa che accade invece in assenza di personalità giuridica privata.

1.1.5 Le Fondazioni e le Fondazioni Bancarie

Una Fondazione è un ente dotato di personalità giuridica privata regolato dal Codice civile e basato su un patrimonio finalizzato a un preciso scopo lecito e di utilità sociale. Dunque, la Fondazione deve avere un patrimonio che nell'insieme risulti adeguato allo scopo perseguito. A differenza dell'Associazione, che si basa sull'azione dei soci finalizzata allo scopo e prevede l'elezione democratica degli organi sociali, la Fondazione non ha soci e, salvo casi particolari, l'organo di governo non viene democraticamente eletto, bensì designato nelle modalità previste dallo statuto. In più, nella Fondazione non è possibile cambiare le finalità di destinazione del patrimonio. Le Fondazioni Bancarie hanno preso forma all'inizio degli anni '90 a seguito della Riforma delle Casse di Risparmio e sono destinatarie di una parte rilevante delle quote azionarie delle aziende di credito. Queste contribuiscono al finanziamento delle attività promosse dalle organizzazioni non profit e da altri soggetti, anche pubblici, che promuovono l'interesse generale, destinando a settori predefiniti risorse attraverso bandi o assegnazioni dirette.

1.2 Dati Istat

A partire dai dati statistici forniti dall'Istat⁵, nel 2017 le istituzioni non profit in Italia sono aumentate del 2,1% rispetto al 2016, arrivando ad essere 350.492 con un impiego di 844.775 dipendenti. Questo settore è in continua espansione, con tassi di crescita superiori a quelli rilevati per le imprese di profitto, in termini sia di numero di imprese che di numero di dipendenti.

Figura 1: numero istituzioni non profit e dipendenti negli anni

	2001	2011	2015	2016	2017
Numero di Istituzioni non profit	235.232	301.191	336.275	343.432	350.492
Dipendenti delle istituzioni non profit	488.523	680.811	788.126	812.706	844.775
in % sul numero di imprese dell'industria e dei servizi di mercato	5,8	6,8	7,7	7,8	8,0
in % sul numero di dipendenti delle imprese dell'industria e dei servizi di mercato	4,8	6,0	6,9	6,9	7,0

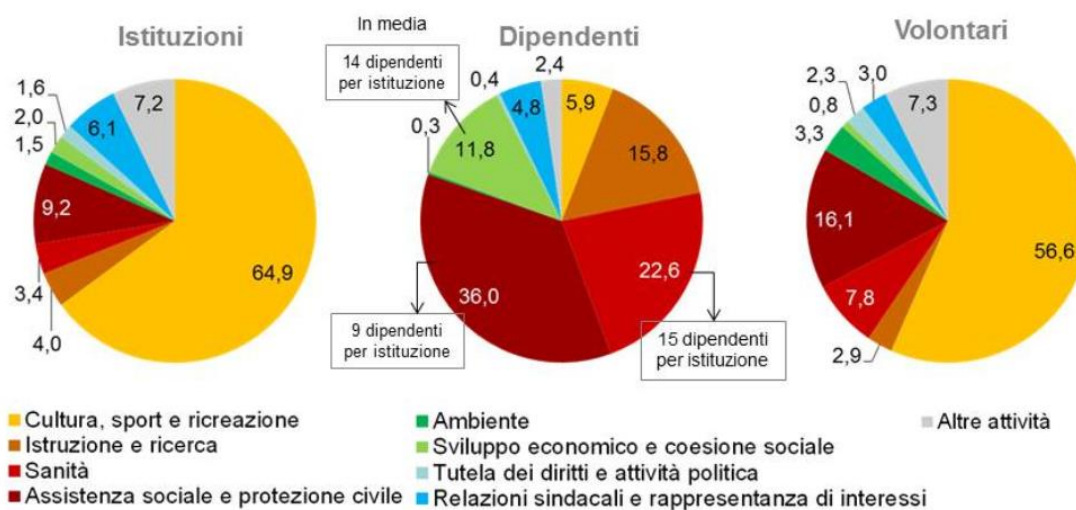
Fonte: Censimento Istat per le istituzioni non profit - 11 ottobre 2019

Dal 2016, i lavoratori dipendenti delle istituzioni non profit sono cresciuti complessivamente del 3,9%. La presenza di donne all'interno di queste organizzazioni è decisamente superiore a quella degli uomini (71,7% contro 28,3%) e si osserva una maggiore concentrazione nella classe di età 30-49 anni (55,5%).⁶ Il 20 dicembre del 2017 sono stati presentati i primi risultati della prima edizione del Censimento permanente delle istituzioni non profit, che hanno mostrato quali sono i settori di attività più ampi e dove si può trovare il maggior numero di dipendenti e di volontari.

⁵ L'Istat (istituto nazionale di statistica) è un ente pubblico di ricerca italiano che si occupa dei censimenti generali della popolazione, dei servizi e dell'industria, e dell'agricoltura, di indagini campionarie sulle famiglie e di indagini economiche generali a livello nazionale

⁶ Per un approfondimento consultare: https://www.forumterzosettore.it/files/2019/10/Struttura-e-profilo-settore-non-profit-2017_del11.10.2019.pdf

Figura 2: i settori di attività del non profit



Fonte: <https://www.forumterzosettore.it/2018/01/30/istat-primi-censimento-permanente-delle-istituzioni-non-profit/>

“Cultura, sport e ricreazione” è l’ambito di attività economica più densamente popolato del non profit, infatti raccoglie il 64,9% delle istituzioni di settore. Seguono l’area “assistenza sociale e protezione civile” (9,2%) e quella “tutela dei diritti e attività politica” (7,2%). In questi settori si muove una grossa fetta del mondo non profit italiano, rappresentato prevalentemente da associazioni (85,1%) e in piccola parte da cooperative sociali (4,5%), realtà che assorbono nel complesso oltre il 70% degli occupati, in buona parte nelle cooperative (52,2%). Anche se l’ampia maggioranza di istituzioni non profit (85%) non utilizza lavoratori dipendenti, il numero di occupati nel terzo settore è in crescita (+3,9%) e la quota di lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato è maggioritaria (79,6% dei dipendenti). Le non profit si trovano soprattutto nell’Italia settentrionale dove è presente più della metà delle unità, con Lombardia e Veneto che restano le regioni con la presenza più consistente di istituzioni. Rispetto al 2011 le cooperative sociali registrano una decisa crescita (+43,2%) e sono proprio quelle che ci interessano per andare ad analizzare il case study.

1.3 Il Terzo Settore

Una prima definizione di terzo settore si ritrova in Europa a partire dalla metà degli anni Settanta del XX secolo e fu utilizzata per la prima volta nel rapporto “Un Progetto per l’Europa” in ambito comunitario nel 1978. Le ricerche basate su questo concetto si sono sviluppate a partire dagli anni della crisi del *welfare*⁷, mentre in Italia si è diffuso verso la fine degli anni Ottanta. In quegli anni viene formulato un approccio sociologico, da affiancare a quello economico. Con il primo si va ad evidenziare la valenza espressiva e l’orientamento altruistico delle relazioni che si instaurano all’interno del terzo settore, implicando un coinvolgimento personale degli attori. Ciò che le indagini sociologiche desiderano fare è mettere in luce gli aspetti motivazionali, culturali, valoriali ed etici dell’agire volontario delle organizzazioni non profit. L’approccio economico, invece, indaga il contributo dato da questo settore all’economia del Paese, soprattutto in termini di servizi di cura e sostegno delle fasce deboli della popolazione. Il concetto di terzo settore (o settore non profit) deriva dalla considerazione dell’esistenza nel sistema economico e sociale di un primo settore (lo Stato) e di un secondo (il Mercato). In tal senso lo si identifica usualmente con quell’insieme di attività produttive che non rientrano né nella sfera dell’impresa capitalistica tradizionale (poiché non ricercano un profitto), né in quella delle ordinarie amministrazioni pubbliche (in quanto si tratta di attività di proprietà privata).⁸ La definizione strutturale-operativa⁹ è basata su cinque requisiti che le organizzazioni devono possedere per fare parte di questo settore. Un’associazione deve essere:

1. formale, quindi formalmente costituita;
2. privata, istituzionalmente separata dal settore pubblico;

⁷ Complesso di politiche pubbliche messe in atto da uno Stato che interviene, in un’economia di mercato, per garantire l’assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato stesso. Il welfare comprende pertanto il complesso di politiche pubbliche dirette a migliorare le condizioni di vita dei cittadini. Intorno agli anni 80 il sistema inizia ad entrare in crisi per vari fattori.

⁸ Definizione vocabolario Treccani online

⁹ Ricercatori del Centre for Civil Society della Jhon Hopkins University hanno proposto un tentativo pionieristico di individuare una definizione “strutturale operativa” del settore non profit che fosse applicabile in diversi paesi e permettesse dei confronti internazionali.

3. auto-governante, dotata di autonomia decisionale;
4. senza distribuzione di profitto (dei guadagni derivanti dalle proprie attività);
5. con presenza, almeno in parte, di volontari.

Dal terzo settore sono escluse le “organizzazioni informali” (che non hanno uno statuto) e anche le società cooperative, in quanto queste ultime distribuiscono i profitti (a differenza delle cooperative sociali che vedremo in seguito). Tali organizzazioni non profit si caratterizzano perché perseguono il benessere della collettività o di una parte di essa. Si possono definire organizzazioni di solidarietà sociale che si specializzano nella produzione di nuovi beni, detti relazionali, basati sull’altruismo, sul dono, sulla fiducia e sulla reciprocità.

1.3.1 La Riforma del Terzo Settore

L’importanza della riforma sta principalmente nella capacità di definire in termini giuridici quanti siano e quali forme possano avere gli enti facenti parte di questa sfera, visto che in precedenza venivano considerati elementi senza confini definiti. Nel 2014, l’allora premier Matteo Renzi presentò l’idea di sviluppare una riforma del terzo settore per modificare l’assetto sociale italiano. Dopo vari iter, nel 2016 è stata approvata la legge delega n.106, che stabilisce i principi fondamentali del settore in questione. Un anno dopo si riesce ad arrivare all’approvazione di cinque decreti: il Servizio civile universale, il Cinque per mille, l’Impresa Sociale, il Codice del Terzo Settore e lo statuto di Fondazione Italia Sociale.¹⁰ Poco dopo, purtroppo, la riforma subisce un rallentamento e vengono apportati solamente dei correttivi ai decreti precedenti. Ad oggi, si possono considerare molteplici i vantaggi ottenuti grazie a questa riforma. Per prima cosa, la maggiore trasparenza delle modalità di azione e di rendicontazione degli enti, resa possibile dal registro accessibile da chiunque online, limita le occasioni di opportunismo che prima erano possibili grazie alla frammentazione della disciplina del sociale. Inoltre, se prima il terzo settore in Italia aveva assunto un ruolo secondario rispetto alla pubblica amministrazione, ora la riforma ha aperto le porte del sociale anche al mercato. Infatti, gli enti iscritti al

¹⁰ Per un approfondimento consultare: https://temi.camera.it/leg17/temi/riforma_del_terzo_settore-1

registro unico nazionale¹¹ possono iniziare forme di collaborazione con le amministrazioni pubbliche e costituire formati di cooperazione con imprese, banche e fondazioni bancarie. Questo nuovo modello non risulta ancora completo a causa di vari contrattempi quali, ad esempio, la proroga dell'applicazione della normativa sul Cinque per Mille e il rinvio dell'esperienza del Registro Unico. Affinché le modifiche vengano messe in vigore, vi è bisogno di una buona dose di volontà per chiudere il percorso di riforma e non resta che sperare in un'azione politica e istituzionale più decisiva, in grado di creare collaborazione tra tutti gli attori coinvolti.

1.4 Le Cooperative Sociali

Una cooperativa è una forma di società disciplinata dal Codice civile come società a capitale variabile con finalità mutualistiche. Una società cooperativa può essere identificata a mutualità prevalente o avere una forma diversa; ma le cooperative sociali sono sempre a mutualità prevalente. Alla cooperativa si applicano parte delle norme relative alle società commerciali e in alcuni casi può essere costituita come società a responsabilità limitata (S.r.l.) o come società per azioni (S.p.A.), in quest'ultimo caso se le quote sono strutturate come azioni. A differenza che in altre forme societarie, le cooperative si basano sul principio di democraticità quindi ogni socio ha gli stessi diritti, a prescindere dalla quota di capitale; in più, l'ingresso o l'uscita dei soci non determina modifiche all'atto costitutivo. La cooperativa sociale acquisisce di diritto la qualifica di impresa sociale e si qualifica come particolare forma di società cooperativa, finalizzata nel perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini.

Vi sono due tipologie di cooperativa sociale:

- **TIPO A:** sono indirizzate alla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari ed educativi, d'istruzione e formazione professionale, formazione extrascolastica, inserimento lavorativo.

¹¹ Il registro unico nazionale del terzo settore (Runts) serve a dare pubblicità dell'esistenza di un ente di terzo settore (Ets) e di alcuni dati fondamentali riguardanti la sua struttura e attività. Esso ha quindi una funzione di trasparenza – anche con riguardo all'applicazione della normativa fiscale – e di certezza del diritto anche con riguardo ai terzi che entrano in rapporto con gli Ets stessi.

- TIPO B: prevedono lo svolgimento di attività diverse (agricole, commerciali o di servizi) e sono finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Questa tipologia prevede che almeno il 30% dei lavoratori comprenda persone svantaggiate che se possibile, considerando le condizioni personali, devono essere associate.

Esistono anche cooperative di tipo A-B che uniscono le caratteristiche delle due differenti tipologie. Le cooperative sociali, a differenza di altri tipi di cooperative, possono avere anche soci volontari (al massimo la metà dei soci lavoratori).

1.4.1 L'Impresa Sociale

La qualifica di "Impresa Sociale" può essere acquisita da enti privati e società che esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Questa è una qualifica giuridica che può essere ottenuta da società, associazioni e fondazioni; mentre per le cooperative è automatica. L'Impresa sociale può fare utili, ma questi devono essere reinvestiti all'interno dell'organizzazione. Viene considerata di interesse generale l'attività di impresa nella quale, per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, sono occupati lavoratori molto svantaggiati e le persone sfavorite o con disabilità, nonché persone beneficiarie di protezione internazionale, persone senza fissa dimora, che versano in condizione di povertà tale per cui non gli è possibile reperire e mantenere un'abitazione in autonomia.

1.5 Collaborazione tra profit e non profit

La collaborazione tra profit e non profit è un tema assolutamente attuale; infatti, sempre più aziende in tutto il mondo stanno comprendendo l'importanza di associare ad obiettivi puramente commerciali anche finalità di impegno sociale. In Italia si registra un forte aumento della consapevolezza sociale da parte delle imprese: il rapporto esibito a fine 2017 dall'Istituto Italiano della Donazione¹² ha dimostrato che

¹² L'Istituto Italiano della Donazione (IID) è un'associazione riconosciuta giuridicamente senza scopo di lucro, indipendente, autonoma e apartitica che, grazie ai suoi strumenti e alle verifiche annuali, assicura che l'operato delle Organizzazioni Non Profit (ONP) sia in linea con standard riconosciuti a livello internazionale e risponda a criteri di trasparenza, credibilità ed onestà (<http://www.istitutoitalianodonazione.it/it/chi-siamo> consultato il 12/11/2019)

nel 2016 hanno rappresentato più del 15% della raccolta annua per il 23% degli enti non profit. Questa predisposizione è confermata anche da un altro dato, il quale afferma che le imprese italiane rappresentano oltre il 13% del raccolto globale delle ONP con un aumento del 100% rispetto all'anno precedente. Una collaborazione tra profit e non profit è importante anche perché permette di veicolare all'interno e all'esterno dell'azienda i buoni valori che la realtà benefica porta da sempre con sé: un punto non da poco che, da una parte, vuole sottolineare le intenzioni propositive dell'impresa in questione con i clienti e gli *stakeholder*¹³ e, dall'altra, diffondere tra i dipendenti della stessa alcune *best practice* che includano i temi della società, dell'ambiente e dei diritti. Ovviamente, da questa collaborazione ne devono uscire vincitori tutti, sia coloro che ricevono sostegno, sia l'azienda che decide di intraprendere un percorso con l'ente non profit. Le aziende, infatti, possono avere dei ritorni tangibili, i quali possono essere esclusivamente di immagine oppure anche di business. Secondo il VIII rapporto CSR¹⁴ da parte dell'Osservatorio Socialis¹⁵ risalente a Giugno 2018, sono stati investiti in azioni di responsabilità sociale quasi un miliardo e mezzo di euro da parte delle aziende italiane, il 25% in più rispetto al dato del 2015. Le aziende hanno avuto attenzioni soprattutto per il territorio, le comunità locali, la raccolta dei rifiuti e hanno investito molto sulle azioni per ridurre l'impatto ambientale. Nel 2017 le Imprese hanno investito in media 200mila euro in CSR e il 35% dei donatori ha affermato di voler contribuire allo sviluppo sostenibile ed essere responsabile verso le generazioni future. Inoltre, il 52% degli intervistati ha la percezione che gli investimenti in *social responsibility* possano in qualche modo incidere sulle scelte dei consumatori in fase di acquisto. Una ricerca internazionale indetta da YourCause¹⁶ nel 2015 afferma che il 66% dei consumatori sarebbe disposto a pagare qualcosa in più per comprare prodotti provenienti da aziende che sono impegnate in pratiche di CSR. Col passare degli anni, le persone hanno iniziato a dare

¹³ Individui o gruppi che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'impresa e delle sue attività, passate, presenti e future, e il cui contributo (volontario o involontario) è essenziale al suo successo. Definizione da Glossario Marketing online: <https://www.glossariomarketing.it/significato/stakeholder/>

¹⁴ CSR sta per Corporate Social Responsibility e definisce la responsabilità sociale delle imprese.

¹⁵ <https://www.osservatoriosocialis.it/>

¹⁶ YourCause è un software che fornisce servizi di supporto alle aziende per creare connessioni significative tra queste, i dipendenti e le organizzazioni non profit. Per un approfondimento consultare: <https://solutions.yourcause.com/>

molta più importanza a questo aspetto, preferendo aziende che fanno investimenti anche nel sociale e che hanno valori forti. Per questi motivi, un'azienda con una buona responsabilità sociale sarà in grado di posizionarsi al di sopra dei competitors all'interno del mercato. La ricerca sottolinea poi un altro aspetto da non sottovalutare, che riguarda il coinvolgimento dei dipendenti in progetti di impegno sociale; idea che ha visto accrescere il *team building* all'interno dei luoghi di lavoro e ha portato ad un aumento della produttività del 13%. In questi ultimi anni si è passati dalla semplice donazione alla realizzazione di progetti articolati e condivisi tra i partner. Tra questi troviamo, per esempio, le iniziative di volontariato d'impresa, la progettazione di programmi di intervento comuni e la realizzazione di operazioni di *Cause Related Marketing*¹⁷. Una partnership presuppone una relazione alla pari tra due o più soggetti, quindi non si parla più di *charity*, bensì di progettazione condivisa. Per le organizzazioni non profit, una cooperazione di questo tipo porta sicuramente risorse economiche, ma anche nuove competenze e maggior consapevolezza della necessità di mostrarsi trasparenti agli occhi dei collaboratori. Nell'avviare una collaborazione con una non profit, l'azienda deve sempre tener presente che al centro vi devono essere i valori comuni e non la comunicazione del proprio brand e il vanto del proprio operato.

1.5.1 Responsabilità Sociale di Impresa

La responsabilità sociale di impresa o CSR (dall'inglese *Corporate Social Responsibility*) viene definita dall'Unione Europea come:

«*The responsibility of enterprises for their impacts on society*»

Ciò significa letteralmente “la responsabilità delle imprese riguardo il loro impatto sulla società” e riguarda la volontà delle imprese di rapportarsi con le problematiche di tipo sociale e etico all'interno dell'azienda stessa o del territorio. La CSR non deve essere vista come un elemento aggiuntivo, ma una vera e propria dimensione strutturale della vita dell'impresa che, nell'adempiere alla sua missione produttiva,

¹⁷ Comprende tutte le attività di marketing e comunicazione collegate a una causa di rilevanza sociale che sono finalizzate a modificare gli atteggiamenti e comportamenti di individui e gruppi sociali: <https://www.glossariomarketing.it/significato/cause-related-marketing/>

persegue anche scopi di natura sociale. L'assunzione di una responsabilità sociale diventa interessante quando si pone in armonia con le esigenze poste dagli obiettivi economici dell'impresa. Non si parla quindi di antagonismo, quanto di collaborazione capace di innescare un circuito virtuoso di cui può beneficiare sia l'azienda in termini di sviluppo, sia gli interlocutori sociali. I principi di responsabilità sociale d'impresa stanno mettendo radici nelle organizzazioni che vogliono stare sul mercato in maniera più efficace e duratura. Molte imprese si sono rese conto dell'efficacia della CSR nell'agevolare i rapporti con le comunità locali e con le pubbliche amministrazioni. La CSR va, quindi, al di là del rispetto delle prescrizioni di legge e individua pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria, nella speranza di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a sé stessa e al contesto in cui opera. In una recente intervista, organizzata da Telenuovo all'interno del programma Focus Veneto, è stato trattato il tema delle imprese per il sociale. Gli ospiti in studio sono Stefano Zaramella, responsabile fundraising di Gruppo Polis, Silvia Ortolani, direttrice commerciale di Esseoquattro S.p.A.¹⁸ e Gianni Pegorin, presidente di Pettenon Cosmetics¹⁹. Entrambe le aziende, Esseoquattro e Pettenon Cosmetics, collaborano da diversi anni con Gruppo Polis sostenendo vari progetti come Casa Viola e La Bussola, di cui parlerò nel quarto capitolo. Silvia Ortolani inizia dicendo che, secondo lei, le aziende che hanno l'opportunità di agire aiutando persone in difficoltà non dovrebbero tirarsi indietro, perché ciò non può che apportare benefici ad entrambe le parti. Continua sottolineando l'importanza della trasparenza da parte degli enti non profit nell'utilizzo delle donazioni, di modo che le aziende possano vedere concretamente l'aiuto che stanno fornendo e possano essere anche più tranquille nell'avviare una collaborazione a lungo termine. Gianni Pegorin aggiunge che avere la possibilità di visitare gli ambienti in cui le persone in difficoltà accolte da Gruppo Polis vivono, e quindi toccare con mano il lavoro svolto da queste cooperative, è importante per creare un contatto e per comprendere veramente quanto vale una donazione. La collaborazione tra profit e non profit diventa così un qualcosa di virtuoso per l'azienda che sente di contare veramente per la crescita e lo sviluppo

¹⁸ <https://www.esseoquattro.it/>

¹⁹ <https://www.pettenon.it/en>

di queste realtà e, in questo modo, si viene a creare anche un legame più umano e informale che non può che essere positivo per tutti.

1.6 Padova: Capitale Europea del Volontariato

A sostegno dei temi fino ad ora trattati e di quelli che tratterò nei prossimi capitoli, una grande notizia arriva a partire da inizio gennaio: Padova è la nuova capitale europea del volontariato. Infatti, mercoledì 5 dicembre 2018, nella città di Aarhus, in Danimarca, il Cev (Centro europeo del volontariato) ha proclamato ufficialmente Padova capitale europea del volontariato per il 2020. Il concorso per la capitale europea del volontariato, indetto nel 2013 dal Cev, ha come obiettivo la promozione del volontariato a livello locale, dando un riconoscimento alle città che supportano e rafforzano le partnership con i centri e con le organizzazioni che coinvolgono i volontari, promuovendo il volontariato e il suo impatto sul territorio. Il 2020 sarà quindi una grande opportunità per rappresentare e coinvolgere a livello europeo il mondo del volontariato e dell'impegno civile. Il fine ultimo sarà quello di trasformare Padova in una città in grado di attrarre idee, attivare progetti, avviare processi ed esperienze. Per stimolare un'azione collaborativa tra tutte le componenti sociali, favorendo così ricadute positive su Padova, il Veneto, l'Italia e l'Europa. Il Csv²⁰ e il Comune di Padova, coinvolgendo le Associazioni del territorio, sono promotori di una serie di iniziative che si sviluppano nel triennio che va dal 2019 al 2021.

²⁰ CSV (Centro Servizio Volontariato) è il portale dedicato ai cittadini ed alle associazioni della provincia di Padova: offre formazione, promozione, progettazione sociale e consulenza per coloro che vogliono contribuire seriamente ed in modo etico alla crescita delle attività sociali nel territorio.

Figura 3: triennio per Padova Capitale Europea del Volontariato



Fonte: <https://www.padovaevcapital.it/>

Durante il 2019 sono state stilate 7 aree di approfondimento che accompagneranno la progettazione dei lavori nel 2020, che verranno seguiti dai rappresentanti del Terzo Settore, dalle Istituzioni, dall'Università, dalle organizzazioni sindacali e dai media.

Queste 7 aree comprenderanno:

1. Povertà e nuove emarginazioni.
2. Salute, sport e benessere.
3. Cultura e istruzione.
4. Tecnologia e innovazione.
5. Ambiente e urbanistica.
6. Economia e sviluppo sostenibile.
7. Pace, cooperazione internazionale e diritti umani.

Il 2020 sarà quindi un anno ricco per l'impegno sociale di Padova e di tutto il Veneto, che farà da cornice a tutti gli eventi che prenderanno forma durante questi mesi. Il 5 dicembre 2020, in occasione della giornata internazionale del volontariato, vi sarà un meeting europeo con la partecipazione delle capitali europee passate, della capitale 2021 e la proclamazione della capitale 2022. Le novità e le certezze che si formeranno durante il 2020 faranno da base a tutti i nuovi progetti che avranno la possibilità di nascere e svilupparsi durante l'anno. Per diventare Capitale del Volontariato, una città deve avere degli elementi che sottostiano alle priorità individuate nel 2011 attraverso il documento P.A.V.E. *Policy Agenda for Volunteering in Europe*. Nella ricognizione

effettuata dalla città di Padova per la candidatura, tutti questi aspetti risultano presi in considerazione e sviluppati, anche se alcuni sono ancora in fase di evoluzione. Va ricordato che il Comune di Padova è uno dei pochi in Italia ad avere un Assessore con delega al volontariato e che l'amministrazione ha attivato un canale denominato "Padova, partecipa!" che è a disposizione delle associazioni e dei cittadini per lo sviluppo ed il miglioramento della città attraverso la raccolta di segnalazioni e idee. A livello di risorse, il Comune sostiene le associazioni attraverso aiuti economici per l'attuazione di iniziative a favore della collettività, l'assegnazione di spazi e strutture per manifestazioni e il supporto nell'organizzazione di eventi. Questo non dev'essere un traguardo, quanto una rampa di lancio per tutta una serie di iniziative che facciano capire quanto l'impegno sociale sia utile per il singolo cittadino e per l'intera comunità.

2. Fare Fundraising

2.1 Che cos'è e cosa significa fare fundraising

Il termine *fundraising* significa, letteralmente, raccolta fondi e comprende tutte quelle attività atte alla ricerca di fondi necessari per il funzionamento degli enti non profit. Vediamo alcune definizioni:

*“Il fundraising è la nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare.”*²¹ [H. Rosso]

*“Il fundraising è soprattutto la gestione efficace ed efficiente dei legami fra un'organizzazione e soggetti individuali e collettivi presenti nell'ambiente in cui essa opera: esso è principalmente relationshipfundraising.”*²² [K. Burnett]

La prima citazione è di Henry Rosso, fondatore della prima scuola di fundraising nata in America e risale al 1991. La seconda è, invece, di Ken Burnett, autore di libri come *The Zen of Fundraising* e specialista di comunicazione e marketing. Partendo da queste definizioni, possiamo subito individuare il punto focale della raccolta fondi che non è il mero recupero di soldi, quanto la costruzione di relazioni che permettano a delle persone (i donatori) di aiutare altre persone (coloro che vengono sostenuti dalle Onp) attraverso determinate persone (i fundraiser).²³ Il fundraising infatti è un percorso che si basa su alcuni concetti focali, con l'assoluta centralità occupata dalle relazioni, le quali si instaurano all'interno e all'esterno dell'organizzazione e sono in grado di rafforzarne l'immagine e aumentarne il patrimonio fiduciario. In questo

²¹ H. Rosso, E. Tempel, V. Melandri, *Il libro del Fundraising*. Etas, Milano, 2004

²² G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*. Input, Rubbettino, 2019.

²³ La ripetizione del termine “persone” è volontaria ed è atta a sottolineare che il fundraising ha a che fare con persone fisiche in tutte le sue fasi.

modo si viene a creare una rete di donatori che si deve mantenere il più stabile possibile nel corso degli anni al fine di creare fidelizzazione. È bene sottolineare che la raccolta fondi non è una semplice richiesta di denaro, bensì un'attività strutturata che si basa sui principi dello scambio reciproco e dell'interesse. Per questo motivo, non si può pensare che questa sia un'attività da poter improvvisare o che non necessiti di persone esperte e qualificate. Il fundraising va quindi inteso come un insieme di azioni strategiche stabili e regolari che consentano lo sviluppo di un afflusso costante di risorse economiche e umane elargite gratuitamente per sostenere i progetti di un'organizzazione. Nel momento in cui una Onp decide di avviare un piano di fundraising deve tenere a mente tre assunti di base.²⁴ Il primo fa riferimento alla necessità, da parte dell'organizzazione, di trovare le proprie risorse e di non affidarsi ad agenzie esterne; perché, come già accennato sopra, il fundraising trova la propria ragion d'essere nella mission della compagnia e nella sua abilità di creare relazioni. Il secondo fa riferimento a quello che potremmo definire uno stereotipo, ovvero che tutte le Onp abbiano una carenza di denaro. Per molte, purtroppo, è così, ma spesso sono le organizzazioni stesse a mettere radici in questa situazione e a non cercare un modo per uscirne. Ci si aspetterebbe, invece, che una volta messa in luce questa criticità, un'organizzazione si attivasse anche per trovare delle soluzioni, investendo energia, conoscenza e puntando molto sulla formazione. Questo punto è decisivo per passare da un modo di operare che prevede il semplice raggiungimento degli obiettivi in base alle possibilità disponibili, ad uno che presume investimenti nella ricerca e nella crescita del personale. Questa ultima parte ci apre direttamente le porte dell'ultimo punto che sottolinea, quasi banalmente, l'importanza degli investimenti. L'attività di fundraising troppo spesso viene iscritta solo nella fase delle entrate del bilancio, ma ciò non è sostenibile a meno che non si tratti di una raccolta fondi estemporanea. Normalmente, non si può pensare di sostenere una raccolta fondi solo attraverso il volontariato, la piccola donazione e qualche evento; ci vuole invece la costituzione di una funzione stabile in grado di produrre risorse da inserire nel sistema produttivo della Onp, ed è proprio qui che entra in gioco l'investimento. Il fundraising

²⁴ L. Zanin, *Raccolta fondi e welfare di prossimità. Fundraising e people raising per le professioni del sociale*. libreriauniversitaria.it, Padova, 2015

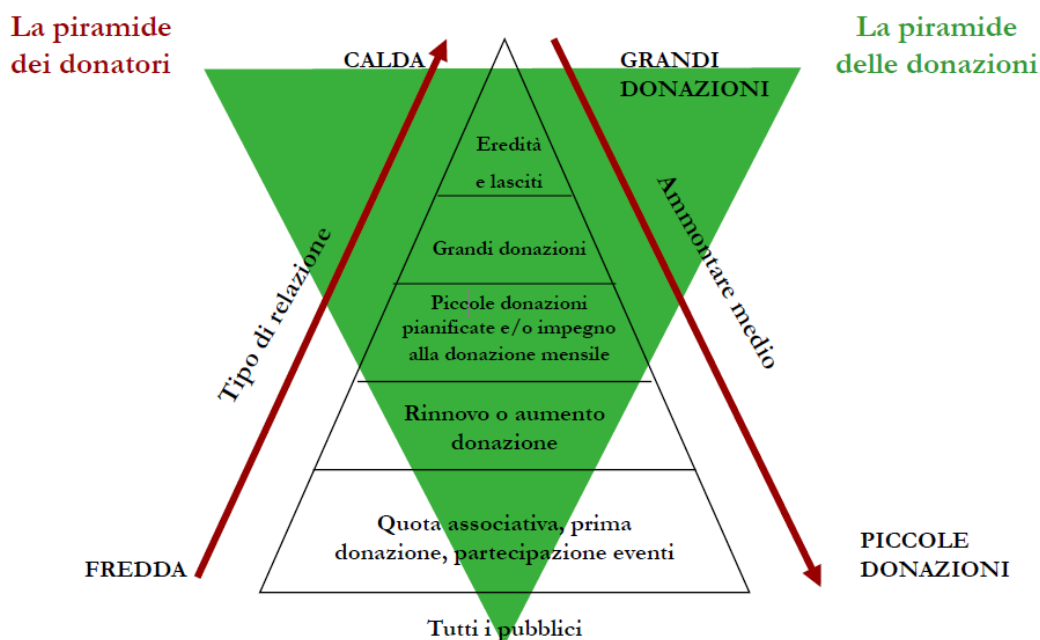
si connota come strategia di investimento che l'organizzazione mette in atto per creare relazioni durature nel tempo con i propri donatori e i volontari, che sono invitati a partecipare in modo attivo e dinamico alla realizzazione della mission. Affinché tutto ciò sia possibile, l'Onp deve farsi scoprire di modo che tutti conoscano i suoi valori, gli obiettivi da raggiungere e i risultati fino a quel momento ottenuti. Bisogna tenere ben presente, però, che il donatore attraverso il proprio sostegno vuole arrivare ai beneficiari e che l'organizzazione è per lui lo strumento per il raggiungimento di questo scopo.

Una distinzione che bisogna fare è quella tra dono ed elemosina, infatti troppo spesso la richiesta di aiuti da parte dell'organizzazione viene confusa con l'elemosina che non è da condannare, ma semplicemente non fa parte del mondo del fundraising. Per ottenere buoni risultati nella raccolta fondi è necessario superare l'approccio pietistico e lagnoso che spesso accompagna gli stati d'animo di chi si trova a dover affrontare una richiesta di denaro. Il fundraiser deve essere il primo a proporre con ottimismo un progetto in cui ripone fiducia perché crede nella causa ed è determinato al raggiungimento degli obiettivi. Il fundraising improvvisato, ovvero quello che dedica la maggior parte del tempo ad attività operative e manuali senza occuparsi delle fasi che precedono e che seguono la mera attività di raccolta, potrà avere successi casuali che non hanno garanzia di durare nel tempo. Migliori risultati sono dati utilizzando l'approccio del fundraising strategico, attività che prima progetta, identifica la buona causa, analizza il mercato, i potenziali donatori e che continua ad esistere anche dopo l'atto della donazione attraverso l'assistenza, il ringraziamento e la comunicazione. Il fundraising è cresciuto molto negli anni, ma assieme a lui non sono cresciute le tecniche per renderlo il più funzionale possibile. Vi è una grande arretratezza per quanto riguarda i mezzi e le idee, quando invece l'aumentare della concorrenza dovrebbe accendere una lampadina e dare un input per cambiare direzione. Valerio Melandri²⁵, pioniere del fundraising in Italia, propone di guardare alla raccolta fondi considerando i cambiamenti avvenuti fino ad ora, come ad esempio la crescente disintermediazione, cioè il fatto che sempre più persone ormai vogliono fare la propria

²⁵ Valerio Melandri è anche il fondatore del Festival del Fundraising, la più grande conferenza italiana dedicata al non profit ed è direttore del Master in Fundraising presso l'Università degli Studi di Bologna.

donazione senza avere degli intermediari. Un altro trend in crescita è la donazione fatta dai singoli; le donazioni da imprese non superano il 10% in Italia, ma l'80% viene ancora da individui. A questo proposito si potrebbe far riferimento al principio della Piramide di Pareto che afferma che “la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause”; sentenza che possiamo riscontrare anche in ambito economico, dove il 20% dei soggetti produce l'80% dell'attività. Questa è una verità anche nel mondo del fundraising, in quanto di norma il 20% dei donatori genera l'80% delle risorse. La piramide di Pareto²⁶ in questo caso può essere immaginata come una piramide avente alla base i potenziali donatori, passando poi ai donatori che hanno effettuato una prima donazione, fino ad arrivare ai lasciti testamentari o alle grandi donazioni. Quindi, salendo di livello diminuisce il numero di donatori, ma aumenta la somma donata; viceversa, scendendo di livello aumenta il numero di coloro che effettuano una donazione, ma diminuisce l'importo.

Figura 4: *piramide dei donatori e delle donazioni*



Fonte: slide corso Confini Online, le regole del non profit

²⁶ Vilfredo Federico Damaso Pareto (Parigi, 15 luglio 1848 - Céligny, 19 agosto 1923) è stato un ingegnere, economista e sociologo italiano ed è conosciuto principalmente per il Principio di Pareto o Piramide.

Compito della funzione di fundraising è quello di trovare nuovi donatori, ma anche di far maturare quelli già presenti di modo che si appassionino maggiormente alla causa e siano disposti a sostenerla nel tempo non solamente dal punto di vista economico, ma anche attraverso relazioni, referenze e ramificazione delle reti. Le organizzazioni dovrebbero puntare molto sulle persone, sia sui donatori che sui fundraiser, che devono essere in grado di instaurare relazioni a lungo termine con coloro che effettuano le donazioni. Un punto focale sarà quello di dare maggiore spazio ai fundraiser piuttosto che agli esperti di fundraising, dove questi ultimi hanno sicuramente molte conoscenze per quanto riguarda le tecniche per attirare piccoli e medi donatori, ma il fundraiser è in grado di relazionarsi con i *middle e big donors* affinché a loro venga in mente di donare. Non a caso i profili di fundraisers presenti su LinkedIn sono circa 5.570 e questo numero continuerà a crescere nel corso degli anni.

2.1.1 Non si parla di elemosina ma di dono

Una delle possibili definizioni del termine dono è: “L'atto di donare qualcosa: dare qualcosa in dono; in senso concreto, ciò che si da' o si riceve senza contraccambio e che può essere un bene materiale o spirituale”.²⁷ Donare è un'attività vincente non solamente per il beneficiario e per l'organizzazione, ma anche per il donatore e per la comunità. Jacques Godbout, scrittore francese, definisce il dono come:

*“Ogni prestazione di beni e servizi effettuata, senza garanzia di restituzione, al fine di creare, alimentare o ricreare il legame sociale tra le persone.”*²⁸

Nel dono e attraverso di esso si affermano congiuntamente l'autonomia personale dell'individuo e il suo appartenere alla società; si articolano il perseguimento del vantaggio individuale e l'apertura all'altro mediante atti generosi. Donare è un atto libero che non necessita di pressioni; significa impegno e come tale va valorizzato.

²⁷ Fonte: https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/D/dono.shtml

²⁸ Godbout J., *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, 2002.

Che sia di tempo, denaro, spazio o altro è necessario imparare a dargli il giusto spessore e investirlo di senso, affinché non perda di significato.

Figura 5: *differenze strumenti utilizzati nei diversi settori*

Settore	Strumento	Caratteristica
Pubblico	Normativa	Coercitiva
Economia di mercato	Contratto	Coercitivo
Terzo Settore	Dono	Libero

Fonte: slide corso Confini Online, le regole del non profit

Il dono non va mai visto come un atto unilaterale, ma come uno scambio sociale complesso che produce benefici non soltanto per chi lo riceve, ma anche per chi dona. Questo atto non deve più essere visto come qualcosa di eccezionale e sovraumano, ma come un gesto attivo per entrare a far parte di una comunità, di un contesto di esperienza che ci interroga e ci responsabilizza. Infatti, la prima cosa che viene chiesta ad un possibile donatore non sono soldi, ma interesse e curiosità verso una causa socialmente lodevole. Un dono, per l'appunto, non viene inteso solo in termini di denaro, ma anche di tempo, competenze, relazioni. A tal proposito, è utile fare una differenziazione tra le tipologie di scambio che si possono instaurare tra due o più soggetti. Il primo, tipico delle imprese non profit, è lo scambio di beni equivalenti e si ha nel momento in cui un bene o un servizio viene dato in cambio di un prezzo ritenuto equivalente. Questa tipologia di scambio la mettiamo in pratica tutti ogni giorno al supermercato, dal benzinaio, al bar; ma, ormai, è diventato un automatismo e non ci prestiamo più attenzione. Lo scambio ha, in questo caso, due caratteristiche principali: la pretesa da parte di colui che chiede un servizio e da parte di colui che vuole ottenere il prezzo scelto e la regolazione del mercato, infatti il prezzo verrà sempre valutato in funzione della domanda e dell'offerta. La seconda tipologia di scambio è quella definita di redistribuzione ed è tipica dell'economia pubblica; attraverso l'imposizione fiscale e il sistema di tasse, vengono raccolti fondi che poi verranno redistribuiti secondo le politiche e i bisogni del caso. Questo scambio fa luce su altre due caratteristiche: la necessità e la regolazione data dal sistema elettorale,

dato che sono i cittadini a votare gli amministratori pubblici che si occuperanno di allocare le risorse disponibili. Il terzo ed ultimo tipo di scambio è quello che ci interessa maggiormente, perché lo possiamo ritrovare all'interno delle organizzazioni non profit, ed è lo scambio di beni non equivalenti o di reciprocità. Questo scambio fa riferimento ad una relazione particolare, in cui i trasferimenti sono bilaterali, indipendenti e liberi tra loro. Il trasferimento in questo caso è indipendente e ciò sottolinea la volontarietà dell'atto e la libertà per cui nessuno scambio è condizione per il manifestarsi dell'altro. Il punto di svolta sta nel fatto che in questo caso al centro vi è la relazione che si crea tra i soggetti e quindi il soggetto dello scambio non è più un bene materiale, quanto un bene relazionale che si basa sull'aspettativa e non più sulla pretesa. Se questa dovesse essere delusa, si incrinerebbe il rapporto e si potrebbe compromettere la possibilità di instaurare relazioni future. Questo scambio lo ritroviamo perfettamente all'interno delle Onp, quando un donatore sceglie di aderire alla causa e si aspetta che l'organizzazione mantenga le promesse che gli sono state fatte e quindi utilizzi quella donazione per i motivi per cui è stata chiesta. Il vantaggio per il donatore è quello di aver vissuto un'esperienza positiva che gli produce una sensazione di benessere che cercherà di rivivere in futuro.

2.2 Professione Fundraiser

La professione del fundraiser è ormai sempre più conosciuta e richiesta in diversi ambiti, non solamente all'interno delle non profit; è una professione che richiede una certa dose di creatività e soprattutto di passione. Il fundraiser ha il compito di reperire risorse finanziarie prendendo contatti con diversi interlocutori, in modo da poter sostenere un'organizzazione e promuoverne lo sviluppo e la crescita. Fino a 20 anni fa questa era una professione poco conosciuta e spesso le persone si improvvisavano fundraisers, credendo che bastasse trovare degli individui o delle aziende a cui chiedere un contributo per una buona causa. Questa attività è, invece, molto più complessa e negli anni si è ramificata fino ad arrivare ad essere materia di studio nelle Università e nei centri di formazione. Oggi un fundraiser dev'essere in grado di sfruttare tutte le potenzialità del web e dei social network per monitorare la reputazione della propria organizzazione ed entrare in contatto con i donatori. Il web

è ideale per le tutte quelle organizzazioni che hanno risorse economiche limitate perché permette di migliorare le performance senza incidere pesantemente sui conti economici. Il fundraiser deve avere buone competenze in ambito di comunicazione, relazioni pubbliche e marketing e deve avere una buona conoscenza dei mercati per capire come reagisce la domanda in base all'offerta. Il fundraiser deve:

- sviluppare gli obiettivi e il piano per la raccolta fondi, in accordo con la mission dell'organizzazione;
- identificare il target dei potenziali donatori;
- relazionarsi direttamente con i donatori;
- redigere la campagna di raccolta fondi in tutte le sue fasi;
- pianificare e gestire azioni di marketing e comunicazione;
- effettuare ricerche sui dati di potenziali donatori;
- organizzare eventi;
- preparare i contenuti e i materiali necessari per i programmi di fundraising e di relazioni pubbliche;
- svolgere la funzione di portavoce dell'organizzazione non profit e tenere i rapporti con la stampa;
- sviluppare collaborazioni con altre organizzazioni e con le istituzioni.

Come si può vedere, le skills del fundraiser sono varie e spaziano in diversi campi, dalla comunicazione alla gestione delle risorse. Il successo di una campagna, infatti, è collegato direttamente alle capacità personali di chi la pianifica e la gestisce. La creazione di campagne innovative è fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo e per riuscire a spiccare in mezzo alla concorrenza. Il fundraiser deve sempre tenere a mente che sta lavorando utilizzando alcuni degli strumenti utilizzati all'interno delle aziende, ma in una non profit; ciò significa che deve sempre mettere il donatore che non dev'essere visto come un limone da spremere, quanto come una persona da coinvolgere nella buona causa. Credere in ciò che si sta facendo e in ciò che si sta raccontando è fondamentale, perché le persone devono capire che ciò che gli viene chiesto è reale e non una bugia inventata per riscuotere un po' di soldi. Chiara Blasi,

responsabile ufficio grandi donatori di Airc²⁹, in un'intervista per Vita³⁰ afferma: “Il donatore è una persona che desidera fare qualcosa, noi gli offriamo le competenze per far accadere ciò che lui desidera” e continua “Al donatore io offro un’opportunità, non gli sto togliendo dei soldi: per questo sono molto serena quando sollecito una grande donazione”. Si calcola infatti che circa il 95% degli atti donativi avvenga solo se sollecitato e/o facilitato. Ecco perché è ora di iniziare ad affermare che quando le campagne di raccolta fondi falliscono è perché non ci sono abbastanza fundraiser e non perché non ci siano abbastanza potenziali donatori. I fundraiser sono sempre più decisivi. Nel momento in cui ci si rivolge a dei possibili donatori, bisogna essere energici, sicuri e trasmettere la passione per il proprio lavoro; questo non porterà ad una donazione immediata, ma ne aumenterà le probabilità e nel caso di un rifiuto, va sempre chiesto il motivo in modo da poter comprendere il problema e gestirlo. In una recente Ted Talk tenuta da Kara Logan Berlin, esperta di Fundraising e CEO³¹ di un’azienda di software a New York, vengono spiegate in modo molto diretto le tecniche per avere successo in una campagna di raccolta fondi.³² L’esperta sottolinea la rilevanza di tre passaggi fondamentali: capire i propri sentimenti riguardo ai soldi, costruire relazioni forti e imparare a chiedere ciò di cui si ha bisogno. Il mondo gira grazie ai soldi, che si tratti di profit, non profit o singoli individui e questo va preso come un dato di fatto. Ciò che il fundraiser non deve dimenticare è che non sta chiedendo un favore per sé stesso, ma è portavoce di un’organizzazione che opera per migliorare alcuni aspetti della società e per farlo ha bisogno del contributo di più persone possibili. Prima di poter chiedere a qualcuno di collaborare economicamente, però, vi è bisogno di una lunga fase di conoscenza in cui le due parti si adoperano per costruire un legame basato sulla fiducia; se questa manca, le possibilità di una buona riuscita del meeting sono veramente minime. “*People give to people*” è questo ciò che Kara Berlin ripete, a sottolineare come la creazione di fiducia sia essenziale affinché la persona che si ha davanti senta di contare veramente per la riuscita del progetto.

²⁹ La Fondazione AIRC per la Ricerca sul Cancro è un ente privato senza fini di lucro nato nel 1965 grazie all’iniziativa di alcuni ricercatori dell’Istituto dei tumori di Milano.

³⁰ Vita è un periodico in italiano interamente dedicato al terzo settore.

³¹ CEO è l’acronimo inglese per Chief Executive Officer, termine che indica in tutto il mondo la figura corrispondente a quella che in Italia viene definita come Amministratore delegato.

³² Per guardare il video completo: <https://www.youtube.com/watch?v=SUvoBzjZv7E>

Conclude con il terzo consiglio, quello più diretto, ovvero *“If you don't ask, you don't get”*. Il meeting può andare benissimo e si può instaurare un bel rapporto tra le due parti, ma alla fine è sempre necessario chiedere ciò di cui si ha effettivamente bisogno, senza paura di chiedere troppo. Non è detto che chiedendo una cifra precisa, questa verrà fornita; ma sicuramente vi sono più possibilità di concludere l' "affare" chiedendola espressamente, piuttosto di aspettare la mossa del possibile donatore. Se una persona sceglie di intraprendere questa strada deve essere in grado di far fronte ai giudizi degli altri, che spesso non conoscono la professione e parlano per sentito dire. Il fundraiser fino ad ora è stato un mestiere sottovalutato e troppo spesso improvvisato; da qualche anno, invece, le cose stanno cambiando e sta diventando un mestiere a 360° che, se svolto nel modo corretto e senza improvvisazioni, può portare a grandi cambiamenti all'interno dell'organizzazione.

2.3 Il Piano di Fundraising

Una raccolta fondi risulta efficace se alla base ha una metodologia. La pianificazione, infatti, ha un ruolo cruciale per la buona riuscita della raccolta. Un piano di fundraising è un documento che organizza tutte le attività di raccolta fondi per un certo periodo di tempo. Questi piani strategici generalmente includono le date della campagna e le strategie da utilizzare, il tracking dei donatori, i dettagli degli eventi speciali, un programma di comunicazione mirata e azioni ex post finalizzate anche alla rendicontazione. Il piano di raccolta fondi deve coinvolgere tutti all'interno dell'organizzazione, dal personale ai volontari fino ad arrivare ai membri del consiglio di amministrazione. Uno degli aspetti più positivi dell'avere un piano di fundraising sta sicuramente nel fatto di non trovarsi mai impreparati e di avere sempre un quadro generale della situazione a portata di mano, anche nel momento in cui ci si imbatte in problematiche di varia natura o in imprevisti. Questo documento è utile, poi, per dare una visione d'insieme e per fornire un'idea chiara dei compiti che ogni persona sarà tenuta a svolgere in un determinato lasso di tempo. Definire tutti questi aspetti permette di delineare nello specifico anche la mission e la vision dell'organizzazione,

creando condivisione all'interno della stessa.³³ Infatti, sviluppare questi due aspetti all'interno della Onp è il primo step del ciclo di fundraising. Vedremo ora quali sono le fasi più importanti di quest'ultimo:

- Definire vision, mission e valori dell'organizzazione

Non c'è azione di fundraising che possa sperare di avere successo senza prima avere chiarito e condiviso questi aspetti fondamentali. Tutte le Onp devono avere ben chiaro il loro scopo e devono essere in grado di comunicarlo sia all'interno che all'esterno. Avere una vision ben definita è utile per programmare azioni future e per capire quali sono i risultati che si vogliono ottenere a lungo termine. La mission identifica, invece, tutte quelle azioni pratiche necessarie per il raggiungimento dei risultati prestabiliti.

- Identificare gli obiettivi

La definizione degli obiettivi rappresenta il secondo step all'interno di un'azione di fundraising, perché solamente avendo ben chiaro lo scopo da perseguire si potrà auspicare ad un suo raggiungimento. Quando si parla di obiettivi e di organizzazioni non profit, si fa sempre riferimento ad un documento che viene definito "Documento di Buona Causa". Questo riassume tutte quelle informazioni che sono utili per rappresentare l'organizzazione di fronte ai donatori, ai volontari, al personale, agli sponsor. Esso rappresenta un passaggio fondamentale per la costruzione del Piano perché rappresenta l'espressione degli obiettivi e di tutte le ragioni che dovrebbero spingere gli interessati a collaborare per il loro perseguimento. Il documento verrà utilizzato sia per uso interno, sia come documentazione promozionale al fine di comunicare la buona causa anche al pubblico, qualora questo fosse interessato ad avere maggiori informazioni riguardanti l'associazione. Le componenti che caratterizzano questa documentazione sono:

1. Mission, che risponde alla domanda "Perché esiste questa organizzazione?".
2. Obiettivi strategici, essenziali per comprendere i risultati che si vogliono ottenere.

³³ La Vision di un'organizzazione identifica ciò che questa sogna di diventare nel futuro. La mission, invece, rappresenta la dichiarazione di intenti, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno.

3. Obiettivi operativi, che devono sempre essere misurabili, raggiungibili e limitati nel tempo.
4. Programmi e servizi, che verranno definiti in base al personale coinvolto e che definiscono le modalità di azione.
5. Organi di governo e come questi rappresentino la comunità e gli individui coinvolti nei servizi erogati.
6. Personale (fa riferimento sia al personale retribuito che ai volontari).
7. Strutture (descrizione dell'ambiente fisico).
8. Finanze, per descrivere accuratamente e con trasparenza il modo in cui vengono spese le risorse finanziarie (rendicontazione).
9. Pianificazione, sviluppo e valutazione dell'organizzazione, descrizione dei processi a lungo e breve termine usati dall'organizzazione.
10. Storia della nascita e della crescita dell'Onp, indica i motivi e le necessità che hanno portato alla nascita dell'associazione.

Questo documento sarà utile nel momento in cui sarà conciso e chiaro, comprensibile da tutte le categorie di persone sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

- Esaminare i mercati

Una volta definiti gli obiettivi, l'organizzazione deve individuare i mercati di riferimento per avere ben chiaro a chi rivolgere la sua richiesta di donazioni. I mercati all'interno dei quali l'Onp può decidere di muoversi sono: mercato delle persone, mercato delle imprese, mercato delle fondazioni bancarie e filantropiche e mercato degli enti pubblici.

- Scegliere quali strumenti utilizzare

La scelta degli strumenti più appropriati da utilizzare per ottenere donazioni e per mettersi in contatto con persone, imprese, fondazioni bancarie e enti pubblici è fondamentale. Gli strumenti che si possono utilizzare sono molteplici e li vedremo nello specifico nel paragrafo successivo.

- Passare all'azione

Dopo un'intensa fase di preparazione e pianificazione, si può passare all'azione vera e propria; fase molto delicata perché, se organizzata nel modo sbagliato, rischia di compromettere tutto il lavoro svolto fino a quel momento. In questa fase il personale retribuito e i volontari devono essere motivati e convinti della bontà della causa, di modo che si venga a creare un gruppo coeso e collaborativo.

- Analizzare i risultati

La fase finale del piano di fundraising è decisiva sia per tirare le somme dell'azione appena svolta, sia per dare vita ad un nuovo ciclo e riguarda l'analisi dei risultati. Questo momento è, infatti, importante per valutare l'operatività, gli errori commessi, le mancanze e i punti di forza riscontrati lungo tutto il percorso; elementi che serviranno da parametro valutativo nei piani di fundraising che seguiranno.

Se si vuole che abbia effetto, qualunque strategia di fundraising deve essere applicata costantemente per almeno 1/2 anni, altrimenti non se ne vedranno mai gli effetti fino in fondo. La scelta di una strategia dipende da molti fattori tra cui l'esperienza, la reputazione, i risultati, le risorse economiche che l'organizzazione ha a disposizione. Per capire quale sia il piano di fundraising più funzionale vi è solo un modo: tentare! Con il tempo si acquisiranno conoscenze e tecniche nuove e si comprenderanno quali sono i punti da migliorare fino ad arrivare ad un piano di fundraising efficace e decisivo, che deve sempre lasciare spazio però all'innovazione e al cambiamento.

Nel momento in cui si decide di intraprendere un'azione di raccolta fondi è bene tenere a mente un principio cosiddetto "Giusto x 6"³⁴ che prevede sei punti essenziali per avviare delle azioni efficaci e redditizie. Questi sei punti fanno riferimento a:

- La *persona giusta*, non nel senso del donatore, ma nel senso del fundraiser. Bisogna trovare una persona che sia adatta e capace a rapportarsi con l'esterno e soprattutto che abbia una buona relazione con il donatore in questione. Spesso vale il principio

³⁴ Zanin L., *Raccolta fondi e welfare di prossimità. Fundraising e people raising per le professioni del sociale*, Libreriauniversitaria.it edizioni, 2015.

peer to peer, ovvero che le persone tendono a riconoscersi in coloro che rivestono ruoli simili.

- Il *donatore giusto* che, invece, va rintracciato considerando diverse informazioni, quali interessi, cerchie di appartenenza e livello socioeconomico; per questo motivo sarebbe utile avere delle conoscenze di marketing per poter procedere ad una segmentazione del target e indirizzare sollecitazioni.
- La *giusta somma*, ovvero la decisione da prendere sulla somma di denaro da chiedere. Partendo dal presupposto che una somma va sempre decisa e che solo in pochissimi casi si può lasciare spazio alla libera offerta, che spesso crea confusione nelle persone e non risulta essere efficace. Bisogna considerare il donatore che si ha di fronte e intuire quali possano essere le sue disponibilità economiche. L'unico modo per fare ciò è conoscere chi si ha davanti e non buttarsi alla cieca.
- Il *giusto progetto*; la causa infatti deve essere fondata e deve essere il motore che muove tutta l'organizzazione e tutti coloro che ne sono coinvolti.
- Il *momento giusto*, invece, sottolinea l'importanza della tempistica e della scelta dei periodi in cui richiedere una donazione. Ci sono dei periodi dell'anno, come durante le festività natalizie, in cui le persone sono maggiormente disposte ad effettuare una donazione.
- Il *modo giusto*; ogni associazione dovrà trovare le proprie tecniche e modalità per raggiungere gli obiettivi, ma in linea di massima dovrà sempre esserci un grande rispetto verso il donatore e verso la relazione che si viene a creare con esso. Attraverso l'attenzione e la trasparenza, il donatore dovrà essere guidato e gli si dovranno fornire tutti gli strumenti necessari per poter collaborare ed avviare un matrimonio di interessi.

2.4 Gli strumenti del Fundraising

Innanzitutto, occorre chiarire cosa si intende per strumenti del fundraising; con tale espressione si definisce il complesso di modalità che una organizzazione utilizza per comunicare con i propri donatori e, in generale, con l'esterno. E-mail, lettere,

eventi, campagne sui social networks, banchetti in luoghi predefiniti, incontri faccia a faccia, sono solo alcune delle tecniche utilizzate. Perché un piano di fundraising sia efficace occorre dunque che gli strumenti che ne attuano gli intenti siano misurati, integrati e il più possibile personalizzati. Utilizzare strumenti differenti per attuare un piano di fundraising è quello che si dovrebbe fare per intercettare persone diverse. Questa operazione non è immediata e richiede, come d'altro canto qualsiasi cosa, uno studio e una pianificazione accurata. Integrare i contenuti e gli strumenti all'interno di una campagna in maniera tale che ciascuno di essi abbia una propria identità comunicativa e, al tempo stesso, richiami e rafforzi gli altri, consente di amplificare e diversificare gli impatti della campagna stessa, ed è ciò su cui ci si dovrebbe focalizzare in fase di pianificazione operativa del fundraising. Guardiamo ora più nello specifico gli strumenti che possono essere utilizzati:

2.4.1 Mailing

Per mailing solitamente si intende l'invio di grandi quantità di lettere o e-mail a potenziali donatori con lo scopo di acquisirne di nuovi, rinnovare o aumentare le donazioni attuali e ricercare altre donazioni per scopi straordinari. Purtroppo, ancora oggi, questo metodo viene visto come una perdita di tempo che non è in grado di apportare benefici all'organizzazione; questo succede perché spesso le e-mail o le lettere vengono inviate senza seguire un piano ben definito e in maniera incostante. Il mailing relativo all'invio di lettere personalizzate è un'operazione che è bene affrontare con l'intenzione di sostenerla, visto che i costi sono corposi e le risposte rimangono incerte fino a che non vi è un riscontro. Generalmente, la lettera viene scritta rispettando uno schema semplice ed essenziale che per prima cosa deve presentare il lavoro dell'organizzazione e la campagna alla quale sta lavorando. All'interno della lettera deve essere proposta una soluzione e il lettore deve poter capire immediatamente il suo ruolo, in modo da avere la possibilità di intervenire con una donazione. Alla fine della lettera deve sempre esserci uno spazio dedicato ai ringraziamenti e, se previsti, alla dichiarazione dei benefici che spetteranno al donatore nel momento in cui deciderà di collaborare con l'associazione. Il post-scriptum può essere una tecnica vincente se spinge il lettore ad agire facendo presa su una forte carica emotiva, considerando che durante la lettura di una lettera, l'occhio

si sposta direttamente dalle prime righe alle ultime per vedere chi la firma. Affinché tutto ciò possa avvenire, l'organizzazione ha bisogno di creare un database che raccolga tutti i nomi, gli indirizzi e-mail, i numeri di telefono e le donazioni effettuate dai donatori che già collaborano con essa. A questi, andranno aggiunti anche tutti quei potenziali nuovi donatori che sono stati trovati grazie alla ramificazione della rete di relazioni interna ed esterna all'associazione. Un buon database è essenziale per il funzionamento del piano di fundraising, ma per crescere ha bisogno di tanto tempo e di molta dedizione. La selezione degli ipotetici donatori avviene dopo un attento studio della natura dell'ente ed è effettuato anche su base geografica e sociodemografica.

2.4.2 Telefono

La sollecitazione telefonica consente un contatto più personale rispetto al mailing; è sicuramente più economica e offre un tasso di risposta maggiore. Questo strumento è davvero valido per quanto riguarda le relazioni pubbliche e il rinnovo dei donatori e, se combinato con lo strumento precedente, aumenta la sua efficacia. Il telefono è utile per ritrovare vecchi donatori e per ricordargli che l'organizzazione è ancora impegnata in quella determinata campagna, in modo da renderli nuovamente partecipi e fargli tornare alla mente la loro esistenza e le loro necessità. Per quanto riguarda invece il contatto con i donatori attivi, la chiamata telefonica va sempre associata ad un altro strumento, quale il mailing, per poter fornire tutti i dati necessari per la donazione; ma rimane comunque una tecnica molto utile per mantenere accesa la relazione e avere un contatto diretto con il donatore. L'utilizzo del telefono nel non profit è sia uno strumento base per le piccole e medie organizzazioni, sia una tecnica utilizzata dalle grandi associazioni che utilizzano il telemarketing sociale.³⁵ Il fundraising al telefono può essere adattato alle esigenze di qualsiasi Onp e può essere realizzato in maniera semplice e nel breve periodo, oppure può diventare una tecnica più elaborata. Molte organizzazioni decidono di affidare questo compito a società di

³⁵ L'attività di telemarketing consiste nel contatto telefonico diretto, svolto mediante operatori commerciali, fra una o più aziende consociate e la clientela, attuale o potenziale, di tali aziende. La finalità di questo contatto è in ogni caso di tipo commerciale, e consiste nella vendita telefonica di beni o servizi

fundraising telefonico esterne, perché hanno una maggiore esperienza, possono dedicare più tempo alle telefonate e sono più efficienti nell'organizzazione del programma. Questa scelta può essere fatta da tutte quelle associazioni in cui il personale scarseggia e i lavori da fare durante il corso della giornata sono davvero tanti e da coloro che ne hanno la disponibilità economica.

2.4.3 Face to Face

La prima campagna *face to face* per il fundraising è stata lanciata da Greenpeace Austria nel 1993. Oggi questa attività viene regolata da un documento di buone prassi per la raccolta fondi face to face, sottoscritta da diverse organizzazioni non profit e dall'ASSIF - Associazione Italiana Fundraiser.³⁶ Le organizzazioni firmatarie di questo protocollo considerano la responsabilità e la trasparenza nei confronti del pubblico di fondamentale importanza. Per questo i contenuti principali del documento sono tesi a garantire una formazione di qualità ai dialogatori (per quanto riguarda quelle associazioni o aziende che decidono di investire sui promoter) e adeguate regole di comportamento e approccio. L'attività di face to face si realizza attraverso una interazione diretta tra un potenziale donatore e un incaricato dell'organizzazione non profit oppure un dialogatore. Questa può essere svolta attraverso il porta a porta, per strada, in door (ad esempio all'interno di centri commerciali o fiere) o attraverso meeting organizzati. Per prima cosa va superata l'idea, di cui abbiamo già parlato precedentemente, che fare una richiesta di denaro sia disdicevole; il fundraiser deve analizzare a fondo la sua idea di denaro e la sua idea di donazione, in modo da essere tranquillo e convinto della bontà della propria richiesta. Bisogna fare molta attenzione all'atteggiamento che si mostra nei confronti del denaro nel momento in cui ci si

³⁶ Ispirandosi al "Codes of Fundraising Practices" dell'Institute of Fundraising britannico, alcune tra le maggiori organizzazioni non profit presenti in Italia, hanno sentito l'esigenza di dotarsi di linee guida per delineare le "Buone Prassi" da condividere e applicare nell'ambito del *face to face*. Il Codice in questione è diviso in tre sezioni che delineano:

- le norme da applicare a tutti i casi di raccolta fondi e include il trattamento delle persone in modo equo e rispettoso, la spiegazione della causa in un modo che non induce in errore le persone e l'essere sensibili alle persone che potrebbero trovarsi in circostanze vulnerabili;
- le norme da tenere in considerazione quando si lavora con altri, che si tratti di volontari, di altri fundraisers o di partner commerciali;
- gli standard da applicare a specifiche azioni di fundraising (ad esempio all'organizzazione di eventi o all'avvio di una campagna online).

presenta ad un possibile donatore, al fine di non complicare inutilmente il lavoro di sollecitazione. Quest'ultima fase deve focalizzarsi sempre sul buon operato dell'organizzazione ed è bene che si svolga in un contesto di apertura e coinvolgimento. Il fundraiser deve tenere a mente che l'obiettivo finale è l'avvio di una collaborazione con quell'azienda o quell'individuo e deve sempre mantenere un atteggiamento positivo e disponibile. Una volta presentata la mission e la volontà di raggiungere determinati obiettivi, grazie anche all'aiuto della persona con cui si sta parlando, bisogna stabilire la cifra e il metodo con cui è possibile erogarla. Durante un'interazione face to face è sicuramente più difficile gestire un rifiuto perché non c'è uno strumento, come internet o il telefono, a dividere le due parti; nonostante ciò, è fondamentale cercare di capire quale sia il motivo del rifiuto per apportare delle modifiche la volta successiva. Anche nel caso di un no, è ugualmente importante scrivere una lettera di ringraziamento per il tempo concesso e per continuare a sensibilizzare il possibile donatore alla causa. Il metodo del face to face è molto utile, perché permette di creare una relazione con l'individuo o l'azienda e consente una presentazione più dettagliata e personalizzata della proposta, ma, d'altro canto, presume un alto dispendio di energie.

2.4.4 Internet

Le organizzazioni non profit non sono estranee al mondo digitale, anzi, sempre più associazioni scelgono questo veicolo come strumento per far conoscere la propria realtà e rendere visibili programmi e servizi. D'altronde, oltre 39 milioni di persone utilizzano internet e 31 milioni sono attivi sui social media e spesso vi accedono da mobile.³⁷ Questi numeri fanno ben intendere l'importanza del digitale e sottolineano come la scelta di internet per costruire relazioni sia una scelta vincente. Il grande punto di forza del digitale sta nel fatto di poter avere un riscontro immediato da parte dei potenziali donatori, attraverso le interazioni che si vengono a creare grazie alla sezione "commenti" e alla possibilità di lasciare un "like". Il dialogo online attraverso i blog, i video, le foto amplifica il passaparola, che è uno strumento antico, ma ancora molto efficace per potenziare la comunicazione e la visibilità. Internet è ricco di potenzialità,

³⁷ Dati forniti dalla rivista "Vita" risalente a maggio 2018.

ma porta con sé anche notevoli limitazioni; infatti, è uno strumento mutevole che ha bisogno di molta conoscenza e abilità per essere usato al meglio. La creazione di un sito web risulta essere il primo passo per un'organizzazione che voglia "entrare nel mercato" e rendersi visibile agli occhi di potenziali donatori. Questo non deve finire con l'essere un contenitore di materiale random; deve invece fornire le informazioni principali riguardanti l'organizzazione, come la mission, i progetti e i risultati. La comunicazione attraverso il sito deve essere di facile comprensione e immediata, sia per facilitare il lettore, sia per essere facilmente modificabile in caso di cambiamenti. Importanza fondamentale all'interno di molti siti, ma ancor di più all'interno di un sito creato da un'organizzazione non profit, la riveste l'invito esplicito all'azione, ovvero la *call to action*. In questo caso l'invito riguarderà la possibilità di fare una donazione, il diventare socio o volontario oppure l'iscrizione alla newsletter. Solitamente queste azioni sono presentate sotto forma di banner, bottoni o elementi grafici e per essere efficaci devono contenere un messaggio chiaro e diretto, come ad esempio "Sostienici", "Dona ora" o "Fai la differenza". L'invito all'azione deve essere tra le prime cose visibili una volta giunti sul sito e quindi deve posizionarsi nella prima metà della pagina e può essere opportuno accostarla ad un'immagine; nel caso di una non profit, l'immagine relativa alla campagna cui si sta chiedendo di collaborare, in modo da creare empatia. Ovviamente, come per tutte le tecniche di comunicazione e marketing, per capire quale sia quella più efficace l'unico modo è testare e modificare in caso di necessità. Un altro strumento utile per comunicare e creare condivisione è sicuramente rappresentato dai social network che ormai rappresentano un potenziale enorme per la raccolta fondi, considerando quanti individui ne fanno uso quotidianamente. La difficoltà che si riscontra nell'utilizzo di questi strumenti, quali Facebook, Instagram o Twitter, sta nel riuscire a trovare il proprio posto in mezzo alla moltitudine di informazioni e di persone che popolano il web. Una Onp può decidere di utilizzare tutti gli strumenti a disposizione, oppure scegliere quelli più opportuni e focalizzarsi su di essi. La costanza e la cura risultano essere ingredienti fondamentali per riuscire a creare profili interessanti in grado di incuriosire gli utenti e trasformarli in "follower". I contenuti devono essere caricati con una certa regolarità e, nel caso della pubblicazione di foto o video, questi devono avere

una buona qualità, per riuscire a spiccare ed essere esteticamente appetibili. Il fine dei social , per una non profit, è quello di creare comunicazione online per ottenere risultati offline, come una maggiore partecipazione o un maggior supporto. Queste modalità di interazione online richiedono non solo un investimento economico, ma anche un investimento in termini di tempo. I social network vengono definiti infatti *time-consuming*, perché hanno bisogno sia di tanto tempo per crescere sia di tanto lavoro e attenzione; ma, se utilizzati al meglio, possono portare ad un aumento di *engagement* tra la Onp e i potenziali donatori.

2.4.5 Newsletter

Un altro strumento molto utilizzato è sicuramente la *newsletter*, ovvero l'aggiornamento informativo periodico che un'azienda, un'organizzazione o un privato invia ai propri clienti, riguardo alle proprie attività e iniziative.³⁸ Questo strumento è stato uno dei primi strumenti di marketing utilizzati su internet e ancora adesso viene sfruttato da moltissime aziende e organizzazioni. L'elenco dei contatti a cui viene inviata la newsletter rappresenta la lista di coloro che hanno deciso di aderire, ovvero coloro che hanno deciso di fornire, spontaneamente o su richiesta, il proprio indirizzo di posta elettronica all'organizzazione. La newsletter è, quindi, una tecnica di marketing a basso costo che, nel caso delle Onp, ha tre scopi principali: fidelizzare gli utenti, tenere vivo il loro interesse nei confronti dell'organizzazione e trasformare i possibili donatori in donatori effettivi. Affinché questa tecnica sia efficace deve avere due caratteristiche principali:

- gli iscritti devono avere la possibilità di cancellare la loro iscrizione in modo facile se non sono più interessati a ricevere e-mail;
- la newsletter deve essere utile e interessante.

Nonostante il primo punto risulti un controsenso, il fatto di fornire la possibilità agli utenti di non ricevere più aggiornamenti attraverso la newsletter è un segno di trasparenza e affidabilità da parte dell'organizzazione. Per quanto riguarda l'utilità, la

³⁸ Definizione fornita dal Dizionario Cambridge online, consultabile all'indirizzo: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/newsletter>

mail dovrà essere ben strutturata in modo da fornire, in modo chiaro ed essenziale, i punti focali dell'argomento in questione. All'interno della newsletter deve essere sempre presente un filo conduttore in grado di legare i diversi punti in modo interessante e capace di fornire informazioni riguardanti il campo di attività dell'Onp o dell'azienda in maniera piacevole. L'utente, in questo modo, sarà maggiormente spronato ad interessarsi alle novità e alle necessità dell'organizzazione e diventerà un lettore fidelizzato.

2.5 Emotionraising

Come già detto in precedenza, il fundraising non ha immediatamente a che fare con i soldi, ma con la difficile arte di costruire relazioni e mantenerle nel tempo. Una relazione si costruisce comunicando con l'altro, coinvolgendolo nelle proprie attività e, grazie a tutti i mezzi ora disponibili, questo risulta sicuramente più semplice e immediato. Francesco Ambrogetti, esperto di fundraising e ora fundraiser presso UNICEF, nel 2013 ha scritto un libro intitolato "Emotionraising"³⁹, che si basa sulle scoperte fatte nell'ambito delle neuroscienze e applicate al marketing e al fundraising. Il fatto di fornire determinati impulsi (specialmente di tipo emozionale) al cervello delle persone permetterebbe di stimolare reazioni chimiche in grado di agevolare una reazione, più o meno generosa, alla richiesta di una donazione. Le emozioni e le sensazioni, infatti, sono in grado di andare oltre la razionalità e per questo rappresentano un punto centrale quando si parla di fundraising. Non a caso, la parola emozione si riconduce al latino *emovere* (ex=fuori, muovere=muovere) che significa letteralmente "portare fuori", "smuovere".⁴⁰ Perciò, quando ci si emoziona non si può restare immobili, ma si sente il bisogno di agire e compiere un gesto. Le emozioni si trovano nella parte più primitiva del cervello (sistema limbico) che, attraverso la formazione e il richiamo della memoria, attiva molte delle decisioni istintive quali scappare o ridere e stimola la produzione di dopamina e adrenalina che sono coinvolte nei meccanismi di ricompensa e punizione. I movimenti e le decisioni, invece, fanno riferimento alla corteccia prefrontale, la quale è connessa al sistema limbico.

³⁹ Ambrogetti F., *Emotionraising. Neuroscienze applicate al fundraising*, Maggioli Editore, 2013.

⁴⁰ Definizione consultabile all'indirizzo: <https://www.etimoitaliano.it/2014/10/emozione.html>

Ciò significa che vi è una connessione molto stretta tra il meccanismo di presa di decisione e quello legato alle reazioni emozionali. Il sistema limbico, però, attraverso l'ippocampo e l'amigdala⁴¹, agisce prima rispetto alla corteccia prefrontale; per questo la parte razionale segue la parte emozionale. Le neuroscienze, negli anni, hanno offerto una vasta gamma di scoperte su come funzioni il nostro cervello e sono riuscite anche a spiegare i meccanismi che attivano comportamenti quali il commuoversi per altri o il donare soldi. Vedremo ora alcune delle scoperte più significative e più conosciute.

▪ Neuronmi specchio

I neuronmi a specchio sono stati scoperti, per caso, da un gruppo di studiosi italiani dell'Università di Parma durante i primi anni '90. Osservando il comportamento di alcune scimmie, i ricercatori si sono resi conto che esistono dei neuronmi che si attivano quando vengono effettuate azioni quali afferrare, tenere o strappare. La grande scoperta, però, sta nell'aver notato che questi stessi neuronmi si attivano quando vediamo altri operare gli stessi gesti. Questo avviene non solo per i gesti citati sopra, ma anche quando vediamo altri esseri umani soffrire o provare altre emozioni. Questa scoperta ha una valenza molto importante per il fundraising, visto che i neuronmi specchio spiegano il motivo per cui noi tendiamo a replicare e a sentire le stesse emozioni di altri esseri umani. Ciò significa che, mostrando quello che altre persone provano, attraverso immagini, parole e odori, si riuscirà ad attivare anche quella parte del cervello relativa ai neuronmi specchio. L'attivazione farà sentire ai possibili donatori le medesime sensazioni e attiverà delle aree motorie e decisionali che porteranno, ad esempio, a contribuire alla causa attraverso una donazione.

▪ Gli ormoni della donazione

La seconda scoperta è stata fatta nel 2009 da un neuroscienziato, Paul Zak, il quale ha individuato due sostanze fondamentali che vengono rilasciate dal nostro cervello in

⁴¹ L'ippocampo contribuisce alla memoria a breve e a lungo termine, alla memoria spaziale e all'orientamento. L'amigdala, invece, gioca un ruolo chiave nella formazione e nella memorizzazione dei ricordi associati a eventi emotivi, partecipa all'elaborazione di stati emozionali come la paura, la rabbia, la felicità, la tristezza, l'aggressività ed è implicata nell'eccitazione e nei processi decisionali. Per un approfondimento consultare il Dizionario di Medicina Treccani online, disponibile all'indirizzo: http://www.treccani.it/enciclopedia/ippocampo_%28Dizionario-di-Medicina%29/

determinate situazioni.⁴² La prima è l'ossitocina, ormone che viene rilasciato quando, ad esempio, proviamo empatia per qualcuno che soffre; la seconda è il cortisolo, ormone che aumenta durante situazioni stressanti. Zak, attraverso vari esperimenti, ha scoperto che il cervello produce questi due ormoni quando vede o ascolta determinate storie. Il cortisolo aumenta l'attenzione e la predisposizione all'ascolto, mentre l'ossitocina ci fa sentire più legati alla storia di una persona o alla persona stessa. In un esperimento in cui ad un gruppo di donatori è stata somministrata una dose di ossitocina, mentre ad un altro gruppo solo un placebo, si è visto che il primo gruppo è stato dell'80% più propenso a donare e più generoso nella somma donata. Queste differenze si vedono, però, solamente nel caso in cui vi sia un alto livello emozionale nel modo in cui vengono raccontate le storie; perché è questo che attiva la predisposizione alla donazione, non i messaggi creativi o il logo.

▪ Donare rende felici

Nel 2006 un gruppo di ricercatori di diverse università, utilizzando la risonanza magnetica e la TAC, ha scoperto che il sistema mesolimbico si attiva quando viene effettuata una donazione.⁴³ Questo sistema è lo stesso che viene attivato quando si riceve una gratificazione o si sta mangiando un cibo molto amato. Quindi, l'atto di donare a una causa o ad una organizzazione produce meccanismi di ricompensa che fanno sentire i donatori più felici.

Queste scoperte influenzano non solo il marketing e l'economia, ma anche le modalità con cui programmare una campagna di raccolta fondi. Quest'ultima dovrebbe sempre mostrare:

- il problema (da associare ad aspetti emozionali quali la tristezza, la rabbia, la paura);
- la soluzione (che deve lasciare spazio alle emozioni positive);
- la richiesta di una donazione (per risolvere il problema e sostenere la soluzione).

⁴² Barraza J.A., Zak P.J., *Empathy toward strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity*, 2009.

⁴³ Il sistema mesolimbico o di ricompensa è composto da un gruppo di strutture neurali responsabili della motivazione, dell'apprendimento associativo e delle emozioni positive, in particolare quelle che coinvolgono il piacere come componente fondamentale.

Sulla base delle principali scoperte fatte nell'ambito delle neuroscienze, sono state sintetizzate le emozioni chiave che intervengono quando vengono prese delle decisioni e svolte determinate azioni.⁴⁴

Partiamo col definire le caratteristiche universali che definiscono le emozioni:

1. Una **componente percettiva**, che comprende sensazioni fisiche e cambiamenti chimici a livello cerebrale e comportamentale.
2. Una **componente riflessiva**, che si attiva in relazione a stimoli sensoriali.
3. Una **componente comportamentale**, sia attraverso reazioni espressive a livello facciale sia con specifiche azioni.
4. Una **componente sensoriale** che attiva una risposta emozionale (come immagini, suoni, odori).

Le sei emozioni chiave che sono state individuate sono:

- Felicità
- Sorpresa
- Rabbia
- Disgusto
- Tristezza
- Paura

Queste emozioni possono avere intensità diverse, si può essere un po' malinconici (tristezza a bassa intensità) o soffrire per via di qualcosa di grave (tristezza ad alta intensità). Saper trovare il giusto livello emozionale è compito del fundraiser e delle organizzazioni non profit in generale. L'attivazione di un livello emotivo troppo basso farebbe passare il messaggio inosservato e non coinvolgerebbe il possibile donatore; d'altro canto, però, un livello troppo alto potrebbe sconvolgere l'interlocutore o

⁴⁴ Queste emozioni sono state sintetizzate da Dan Hill, esperto sul ruolo delle emozioni nel comportamento dei consumatori e dei dipendenti e nella codifica facciale come ausilio nella misurazione del processo decisionale delle persone. Dan Hill si è basato sul lavoro di Paul Ekman, psicologo statunitense divenuto pioniere nel riconoscere le emozioni enfatizzando le espressioni facciali.

generare una reazione negativa che non porterebbe a nessuna donazione. Ovviamente, un'organizzazione deve decidere quale emozione vuole suscitare durante una campagna di raccolta fondi (perché non può puntare su tutte le emozioni contemporaneamente) e lavorare per riuscire a raggiungere l'obiettivo.

Figura 6: esempi di campagne che hanno utilizzato emozioni diverse



Felicità



Rabbia



Tristezza

Fonte prima foto: <https://www.charitywater.org/>

Fonte seconda foto: <https://www.amnesty.it/>

Fonte terza foto: <https://www.unicef.it/>

Ma, basandosi su quanto detto fino ad ora, perché alcune campagne di raccolta fondi funzionano più di altre? Sicuramente i motivi sono vari e non riassumibili in poche righe; ma, ci sono dei principi legati all'*emotional fundraising* che è bene seguire se si vuole avere più successo.

Uno degli elementi chiave per l'attivazione delle emozioni viene riassunto da una citazione di Madre Teresa di Calcutta:

“Se guardo alla massa di persone non potrò mai agire, ma se guardo alla storia di una singola persona, lo farò.”

Questa citazione ci fa ben comprendere come il fatto di puntare sulla storia di singole persone, anziché di gruppi vasti di persone, sia più efficace nel creare *engagement*. Il motivo sta nel fatto di poter raccontare nei dettagli la vicenda di un singolo individuo⁴⁵ rendendo l'interlocutore partecipe di quella storia; altrimenti, attraverso l'uso di statistiche e grafici, si tenderebbe a perdere l'emozionalità. Inoltre, uno studio condotto da Deborah Small e George Loewenstein dell'Università di Pittsburgh⁴⁶ ha dimostrato che le persone tendono a diventare gradualmente insensibili alla dimensione della sofferenza umana. Quando il numero delle persone con un problema passa da 0 a 1, il grado di empatia dei donatori aumenta esponenzialmente; ma, all'aumentare delle persone che stanno soffrendo per lo stesso motivo, l'interesse va scemando fino ad arrivare all'apatia. Le persone, quindi, reagiscono emotivamente meno a situazioni di sofferenza di massa rispetto a situazioni più circoscritte.

Un ruolo fondamentale nelle campagne di raccolta fondi lo ricopre sicuramente lo *storytelling*, ovvero l'arte del narrare, disciplina che usa i principi della retorica e della narratologia.⁴⁷ Questa tecnica è apparsa negli Stati Uniti a metà degli anni '90 come modalità di comunicazione politica, manageriale, imprenditoriale, culturale e oggi rappresenta un filo conduttore della comunicazione trasversale a tutti i settori. Il nostro cervello, da sempre, è programmato per ascoltare e narrare storie e, per questo motivo, utilizzare la tecnica dello storytelling risulta più efficace dell'utilizzo di numeri e statistiche.⁴⁸ Un gruppo di ricercatori di Princeton ha osservato tramite TAC quello che succede nel cervello della persona che sta raccontando una storia e ciò che accade nella testa di chi lo sta ascoltando. I risultati dimostrano che le aree del cervello attivate nei due individui sono le medesime, ciò significa che colui che sta ascoltando si immedesima totalmente in ciò che sta raccontando l'interlocutore.⁴⁹ Molti esperti di fundraising, dunque, sostengono che le storie siano di fondamentale importanza nella raccolta fondi perché permettono di coinvolgere il donatore in una situazione

⁴⁵ O di un singolo animale, o monumento o città. In questo caso, per comodità, mi riferirò a persone.

⁴⁶ Small D., Loewenstein G., *Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims*, 2007.

⁴⁷ Definizione consultabile all'indirizzo: <https://it.wikipedia.org/wiki/Storytelling>

⁴⁸ Gottschall J., *The storytelling Animal: How Stories Make Us Human*, 2012.

⁴⁹ Stephens G.L., Silbert L.J., Hasson U., *Speaker-listener neural coupling underlies successful communication*, 2010.

difficile in cui vi è un problema da risolvere. Una citazione perfetta in questo caso ci viene fornita da Ken Burnett, famoso fundraiser e autore di diversi libri sul tema.

“Fundraisers have the best stories in the world and the best of reasons for telling them well.”

“I fundraiser hanno le migliori storie del mondo e le ragioni migliori per raccontarle bene”, frase che riassume sia l’importanza dello storytelling che quella legata alle storie dei singoli individui.

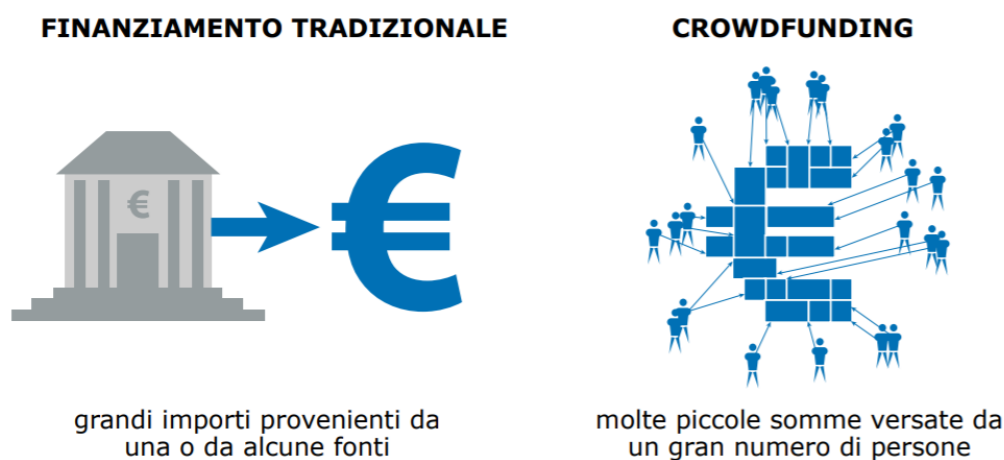
L’emotionraising ha, quindi, delle basi scientifiche e può aiutare coloro che operano nel mondo del fundraising a migliorare le proprie campagne di raccolta fondi e a coinvolgere maggiormente i possibili donatori.

2.6 Crowdfunding

Il termine *crowdfunding* è traducibile come "finanziamento dal basso" ed è frutto dell'accostamento delle parole inglesi *crowd*, che significa folla, e *funding*, che significa finanziamento.⁵⁰ Il crowdfunding può essere definito come uno sforzo collettivo di molte persone che uniscono le loro risorse per sostenere gli sforzi avviati da altre persone o organizzazioni. Questo di solito viene eseguito tramite, o con l'aiuto, di Internet. I singoli progetti e le imprese sono finanziati con piccoli contributi da un gran numero di persone, consentendo a innovatori, imprenditori e fundraiser di utilizzare i loro social network per raccogliere capitali.

⁵⁰ Brunello A., *Il manuale del crowdfunding. Ovvero come realizzare le tue idee grazie ai nuovi strumenti di finanziamento online*, 2014.

Figura 7: *differenza tra finanziamento classico e crowdfunding*



Fonte: <https://www.moneylens.com/topics/investing/two-minute-guide-crowdfunding-explained>

Questa forma di finanziamento è sempre più utilizzata perché attraverso il web l'Onp riesce ad interfacciarsi con moltissime persone in modo diretto e veloce. L'ascesa del crowdfunding, negli ultimi dieci anni, è dovuta anche al proliferare e all'affermarsi di applicazioni web e di servizi mobile, condizioni che consentono a imprenditori, esperti di fundraising e organizzazioni di poter dialogare con la gente per ottenere idee, raccogliere soldi e sollecitare input sul prodotto o servizio che vogliono proporre. Questa pratica nasce in Australia e negli USA, ma presto diventa un fenomeno molto diffuso in Europa e, nello specifico, anche in Italia; tanto che il nostro Paese è stato il primo ad introdurre nel proprio ordinamento norme e leggi per il crowdfunding. In Italia è nato nel 2005, ma purtroppo questa tecnica non è stata sfruttata subito nel modo migliore a causa di una carenza dal punto di vista della conoscenza del digitale e alla scarsa diffusione dei sistemi di pagamento online. Il boom vero è proprio è scoppiato nel 2013, anno in cui è stata introdotta una normativa per uno dei modelli del crowdfunding (che vedremo in seguito) nell'ordinamento italiano. Nel 2017, secondo l'ultimo report di Starteed⁵¹, società che sviluppa soluzioni nel mercato del crowdfunding, sono stati 41 i milioni di euro raccolti dalle piattaforme di crowdfunding attive in Italia. Al momento, nel nostro Paese, sono attive

⁵¹ Per un approfondimento visitare il sito: <https://www.starteed.com/>

96 piattaforme di crowdfunding, ma il numero è sempre in crescita. Queste piattaforme fanno riferimento a modelli diversi, che ora vedremo più nello specifico.

1. Equity crowdfunding

Il modello equity rappresenta l'unica forma di crowdfunding disciplinata in Italia e prevede che il lancio della raccolta di finanziamento del progetto sulla piattaforma online, una volta fissato il traguardo monetario da raggiungere per attuarlo. In questo caso i donatori investono nel progetto divenendo soci dell'azienda o dell'organizzazione e ottenendo eventuali dividendi o interessi. Il 2019 è stato un anno da record per l'equity crowdfunding: con oltre 65 milioni di euro raccolti sulle nove piattaforme più attive nel Paese, ha quasi raddoppiato i numeri rispetto al 2018, quando si parlava di 36 milioni di euro.⁵²

2. Reward crowdfunding

Questo modello prevede che, una volta lanciata una campagna di raccolta fondi, con l'obiettivo di realizzare un determinato progetto, i sostenitori facciano una donazione e in cambio ricevano una ricompensa basata sulla somma donata. Spesso la ricompensa diventa una prevendita e, dunque, si parla di *pre-selling crowdfunding*; anche se, a differenza di una vera e propria vendita anticipata dei prodotti, i finanziatori, spesso, vengono coinvolti nella realizzazione del progetto. Infatti, in genere, chi finanzia ha un ruolo determinante nello stabilire le caratteristiche del futuro prodotto/servizio. Tale modello è in grado, quindi, di avviare la produzione di un bene o di un servizio che altrimenti non avrebbe avuto i fondi necessari per realizzarsi.

3. Donation crowdfunding

Questa categoria è quella che non si discosta da ciò che abbiamo detto fino ad ora all'interno di questa tesi; il finanziatore dell'idea o del progetto fa una donazione in denaro senza ricevere nulla in cambio. Si tratta di uno schema particolarmente adatto al finanziamento di iniziative avente carattere sociale e civile, ad esempio quelle

⁵² *Equity crowdfunding 2019, è record: raccolti oltre 65 milioni di euro.* Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.economyup.it/startup/equity-crowdfunding-2019-e-record-raccolti-oltre-65-milioni-di-euro/>

promulgate da organizzazioni non profit, enti a scopo sociale e altre associazioni che spingono la società a collaborare con intento caritatevole e filantropico.

4. Lending crowdfunding

L'ultimo modello, ma non per importanza, è quello dedicato al *lending crowdfunding*. Questo rappresenta un'alternativa diretta a un prestito bancario con la differenza che, invece di prendere in prestito da un'unica fonte, le imprese o le organizzazioni possono ottenere prestiti da decine, a volte centinaia, di persone disposte a prestare. Gli investitori, in questo caso, possono fare offerte segnalando il tasso d'interesse al quale sarebbero disposti a prestare il loro denaro. I richiedenti accettano quindi le offerte di prestito che presentano il tasso d'interesse più basso; il tutto sempre attraverso delle piattaforme online.

Di piattaforme crowdfunding ormai ce ne sono tante, da quelle più storiche e famose come “Kickstarter”⁵³, che possono contare su un vasto numero di partecipanti, idee e finanziamenti, a quelle che hanno iniziato da poco e stanno pian piano crescendo. Il modo per riuscire a farsi notare è quello di catturare l'attenzione della folla e mettere in contatto persone con idee innovative che, purtroppo, non riescono a realizzare da soli perché non hanno i soldi necessari. In questo modo si viene a creare un'ampia rete di persone che credono nello stesso progetto e si adoperano per realizzarlo. Ovviamente, vanno considerati anche i rischi e non solamente i benefici. L'investimento in *start-up* innovative presenta caratteristiche particolari e rischi economici più elevati rispetto agli investimenti tradizionali. Trattandosi di società che operano da poco in settori innovativi, il rischio che il progetto non vada a buon fine è maggiore rispetto a quello delle società già da tempo operanti in un determinato settore; questo, ovviamente, incide anche sul rischio per gli investitori di perdere l'intero capitale investito. Nel caso del modello “donation crowdfunding” il rischio è minore perché, anche se non si dovesse raggiungere la somma desiderata, non ci si

⁵³ Kickstarter è la piattaforma mondiale di crowdfunding online, co-fondata da Yancey Strickler nel 2009 e al cui attivo ci sono più di 86 mila progetti proposti e circa 9 milioni di persone che insieme hanno investito circa 1,6 miliardi di euro. Da poco ha debuttato anche in Italia e quindi può essere utilizzata anche in lingua italiana. Per consultare il sito: <https://www.kickstarter.com/>

dovrebbe rapportare anche con gli investitori, visto che in questo caso loro non ricevono niente di materiale in cambio.

In ogni caso, prima di aprire una piattaforma di crowdfunding, è bene avere un piano d'azione ben strutturato e una base economica che funga da rete di sicurezza durante la fase di crescita.

3. Comunicare con gli eventi

3.1 Definire gli eventi

Il termine evento deriva dal latino *evenire* “accadere, riuscire” e denota un’attività inserita all’interno di una strategia aziendale che però ha un aspetto straordinario, perché dura soltanto per un certo periodo di tempo e fuoriesce dalla quotidianità dell’azienda profit o non profit che sia. Fin dall’antichità, gli eventi hanno costituito momenti di grande interesse e coinvolgimento; basti pensare ai tornei nelle arene, agli spettacoli teatrali, alle Olimpiadi. Col tempo, si sono trasformati e sono passati dall’essere strumenti di intrattenimento al diventare tattiche strategiche essenziali per il mondo del marketing e per le imprese. Vi sono davvero molteplici modi per definire gli eventi, ma in generale vengono indicati come avvenimenti o iniziative caratterizzati da un incontro di più persone, in un momento prestabilito, all’interno di uno spazio fisico o virtuale scelto appositamente per l’occasione. Possono essere voluti da un’impresa, un’associazione o un singolo individuo, vengono indirizzati ad un target specifico, hanno una durata limitata nel tempo e sono finalizzati al raggiungimento di un obiettivo nel rispetto del budget a disposizione. Il fine ultimo dell’evento è quello di generare direttamente un risultato economico oppure, indirettamente, di contribuire all’immagine dell’ente o dell’impresa, promuovendo una marca, un prodotto o un luogo. Tra i requisiti fondamentali che lo caratterizzano troviamo sicuramente l’eccezionalità e la spettacolarizzazione, altrimenti si parlerebbe di normali avvenimenti aziendali o pubblici. Ai giorni nostri va fatta un’importante distinzione tra gli eventi che si concretizzano in un contesto fisico e quelli che invece si svolgono online, in maniera digitale, nei quali la componente comunicativa è fondamentale. Questi ultimi si sono sviluppati grazie, soprattutto, all’avvento dei social network, utili anche per mantenere vivo il ricordo dell’evento grazie a foto, articoli e video che possono essere postati e commentati da tutta la community. Come abbiamo detto, il fenomeno degli eventi trova origine già nell’antichità; si hanno esempi guardando all’antica Roma, alla Grecia e all’Egitto.

Inizialmente nascono come avvenimenti perlopiù religiosi, in grado di riunire un grande numero di persone, e poi proseguono maggiormente come attività ludiche. Tuttavia, solo recentemente gli eventi hanno preso una piega diversa che non è più legata al mero divertimento, ma che ha lo scopo principale di procedere ad un'attività di comunicazione vera e propria. L'OICE (Osservatorio italiano dei congressi e degli eventi)⁵⁴ ha stimato che nel 2018, in Italia, sono stati realizzati 421.503 tra congressi e eventi segnando un aumento dal 2017 rispettivamente del 5,8% e del 6,7%. Gli eventi vengono organizzati prevalentemente dalle aziende, con un trend in crescita di anno in anno; questo perché risultano essere degli strumenti di marketing, comunicazione e *brand awareness*⁵⁵ molto efficaci. Essi rappresentano, infatti, il 65,5% degli eventi svolti in Italia nel 2018, seguiti poi dagli eventi organizzati dalle associazioni e quelli degli enti e delle istituzioni. L'evento è, dunque, comunicazione e permette ai soggetti coinvolti di interagire e confrontarsi faccia a faccia. Nell'ambito delle relazioni pubbliche è uno strumento molto utilizzato per cercare di attirare l'attenzione degli stakeholder e suscitare interesse nei confronti dell'organizzazione o di un suo prodotto o servizio. L'evento è un modo diretto di creare visibilità per l'organizzazione, con un ritorno sui media, sulle testate di settore e su tutti i social network. Inoltre, esso può avere anche un impatto politico, culturale e sociale; basti pensare agli eventi organizzati per l'8 maggio o per il 27 gennaio, in occasione di avvenimenti ricorrenti e di un'elevata importanza. Come per tutte le cose, però, anche questo strumento ha bisogno di persone competenti alla base, in grado di pianificare, organizzare, gestire e controllare tutto ciò che lo concerne. Se per organizzare una festa di compleanno c'è bisogno di tempo e pianificazione, figuriamoci per un evento di grandi dimensioni che verrà anche pubblicizzato e ricordato da molte persone.

⁵⁴ Per un approfondimento consultare: <https://www.oice.it/>

⁵⁵ Identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico. Si esprime con la percentuale di consumatori appartenenti al target group che ricorda la marca senza bisogno di uno stimolo verbale o visivo (ricordo spontaneo) o che la riconosce dopo essere stata sottoposta a uno stimolo (ricordo aiutato). Definizione da Glossario Marketing online: <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-awareness/>

3.2 Classificazione degli eventi

Definire che cos'è un evento e quali sono le caratteristiche che lo compongono non è impresa facile, data la vastità delle tipologie di eventi esistenti, che vedremo in seguito, e le innumerevoli definizioni. Tutti gli eventi hanno, però, dei minimi comuni multipli che li definiscono e che si presentano sottoforma di variabili. Queste variabili possono essere raggruppate in quattro regni di classificazione⁵⁶:

3.2.1 Tempo

Come già detto, l'evento è definito tale perché è circoscritto nel tempo e si svolge in un periodo ben definito. Questo è uno dei motivi per cui questa esperienza rimane indelebile (in modo positivo o negativo che sia) nella mente di coloro che l'hanno vissuta, perché non potrà mai essere ripetuta allo stesso modo. Parlando di tempo, parliamo nello specifico di durata, periodo e cadenza.

La durata cambia a seconda della tipologia di evento; ad esempio, una mostra durerà diversi mesi, mentre una cena aziendale finirà nel giro di una serata. In genere, un lasso di tempo di 3/5 ore permette di mantenere l'esclusività dell'evento e, al contempo, è sufficiente per metterlo in atto. Ovviamente, ogni tipologia avrà le sue caratteristiche e le sue necessità, ma ogni evento deve essere organizzato tenendo conto della quotidianità del pubblico, in modo da non sovrapporsi alle attività normalmente svolte dalle persone.

Il momento definisce quando è meglio organizzare un evento, a seconda della stagione, di date particolari o delle festività. Eventi legati alla "Festa della Donna", per esempio, non avrebbero senso se venissero organizzati durante il mese di agosto, perché perderebbero di significato. Inoltre, bisogna sempre tenere in considerazione i competitor per non scegliere la stessa data e perdere così visibilità e partecipazione da parte del pubblico.

La cadenza degli eventi può essere decisa a priori oppure a posteriori, una volta che si è visto che quella tipologia di evento funziona e la si vuole riproporre. In linea di

⁵⁶ Bedogni N., *Eventi per il Fundraising. Organizzare eventi di successo per la raccolta fondi*, Maggioli Editore, 2018.

massima, vi sono tre categorie principali di evento dal punto di vista della cadenza:

- **One shot:** sono eventi pensati per essere realizzati un'unica volta e generalmente vengono organizzati per un fine specifico, ad esempio un aperitivo per l'apertura di un nuovo negozio o il lancio di un progetto importante. Spesso, gli eventi one shot vengono organizzati da agenzie specializzate, perché la conoscenza strategica che deriva dai risultati dell'evento non verrebbe sfruttata per successive edizioni.
- **Ripetibile:** è quell'evento che ha avuto buoni risultati alla prima edizione e, nonostante non fosse stato pensato per avere più edizioni, può essere ripetuto conoscendo già la strategia vincente, senza bisogno di troppo lavoro di pianificazione.
- **Ricorrente:** l'evento che si ripete ogni anno, come ad esempio la Cena di Gala di Gruppo Polis di cui parleremo più nello specifico nel quarto capitolo, o ogni quattro anni, come ad esempio i Mondiali di calcio. Questi eventi sono ideati per essere riprodotti più volte, mantenendo lo stesso format o cambiando certi aspetti.

3.2.2 Spazio

Lo spazio in cui si svolge l'evento è un'altra componente che, assieme al tempo, concorre a definirne la sua natura. Questa categoria comprende al suo interno diverse variabili: la localizzazione, la sede, il bacino di attrazione e l'affluenza.

La localizzazione definisce il luogo, inteso in senso ampio, in cui svolgere l'evento. Comprende la scelta della distanza o meno dal centro, il contesto urbano, il fatto che il luogo sia raggiungibile a piedi oppure in macchina e tutta un'altra serie di opzioni da tenere sempre in considerazione.

La sede rappresenta uno degli elementi fondamentali per il successo o meno dell'iniziativa. Ad esempio, andando a scegliere un parco per un evento all'esterno bisogna considerare la possibilità di un acquazzone, che potrebbe rovinare mesi di lavoro e vanificare tutti gli sforzi fatti.

Il bacino di attrazione dell'evento deve essere definito durante la fase di pianificazione, in modo da tarare le dimensioni geografiche della comunicazione dell'organizzazione. Ciò significa che un bacino molto ampio andrà ad influenzare la logistica e quindi la possibilità di dover organizzare trasporti internazionali,

pernottamento e altro. Un esempio, in questo caso, è l'Expo; evento di grandissime dimensioni che accoglie persone da tutto il mondo e che deve considerare tutti questi aspetti.

L'affluenza, invece, fa riferimento alla quantità di persone che si presentano effettivamente all'evento e dipende da 3 variabili: la capacità di attrazione dell'evento, la pubblicità e le modalità di accesso (gratuito o a pagamento). Di solito gli eventi esclusivi hanno un'affluenza più bassa, ma con grandi contribuiti; al contrario, eventi di grandi dimensioni, come concerti o fiere, hanno una grande affluenza ma contribuiti più contenuti. Il numero di persone che partecipano all'evento influisce su molti aspetti organizzativi, per questo è utile stimarlo in anticipo sulla base di edizioni precedenti o casi simili.

3.2.3 Contenuto

Una volta definiti lo spazio e il tempo, bisogna definire il contenuto che comprende: programma, tipologia, tema.

Il programma deve comprendere tutte le fasi di svolgimento dell'evento, quindi deve contenere le tempistiche, il "chi" e il "cosa", e deve fungere da scaletta per tutti gli organizzatori. Un buon programma deve sempre lasciare spazio anche all'imprevisto, che spesso si presenta e deve essere gestito.

La tipologia riguarda la diversa natura dell'esperienza che viene offerta al pubblico e può essere di carattere ludico, culturale, sociale. Definire la tipologia è importante per far comprendere al pubblico ciò che l'evento rappresenta e per avere già un'idea del target che si andrà a toccare.

Il tema rappresenta il colore e la forma che viene data al concept di partenza; è il filo conduttore di tutti i momenti dell'evento e la ragione per cui esso è stato organizzato. Il tema scelto deve farsi notare non solo dal volantino o dalle parole degli invitati, ma anche dallo stile e dall'allestimento.

Lo stile, infine, fa parte della definizione della tipologia dell'evento e deve essere comunicato chiaramente di modo che il pubblico possa agire di conseguenza. Si possono definire sei tipi di evento⁵⁷ in questo senso:

- classico: prevede un *dress code* rigido e un abbigliamento formale ed elegante;
- smart: evento semplice che permette libertà nella scelta dell'abbigliamento;
- casual: tra il classico e lo smart, può contenere sia momenti formali che informali;
- fashion: quando l'evento è ideato per il mondo della moda o ha a che fare con essa;
- non convenzionale: sono eventi che escono dagli schemi tradizionali per cercare di attirare l'attenzione del pubblico utilizzando format non usuali e spettacolari.

3.2.4 Strategia

La strategia dell'evento comprende due elementi che sono parte integrante dell'obiettivo che si vuole raggiungere e vanno scelti con cura. Questi sono: l'accesso e il target.

L'accesso all'evento può essere di diversi tipi e propendere per uno piuttosto che per un altro inciderà soprattutto sulla pianificazione della promozione e dell'accoglienza.

- Libero: questo prevede che chiunque si possa presentare all'evento perché non è prevista una prenotazione o un invito. Spesso questa tipologia prevede un ingresso libero, ma con consumazione obbligatoria; pari al potenziale biglietto d'entrata.
- Gratuito: in questo caso non vi è bisogno di nessun corrispettivo economico per accedere all'evento. I contributi economici dell'organizzazione saranno legati ad eventuali richieste di donazioni, al *merchandising* o ad altri servizi, come il bar.
- A pagamento: questa tipologia prevede l'acquisto di un biglietto con prezzo prestabilito oppure una donazione nel caso di eventi benefici.

Il target rappresenta una delle componenti principali nella pianificazione di un evento e può rappresentare l'obiettivo strategico stesso. Bisogna ricordare, infatti, che questo è un punto focale per la creazione di un database necessario per tutto ciò che concerne la vita dell'organizzazione. Durante la fase di pianificazione, è bene investire molto

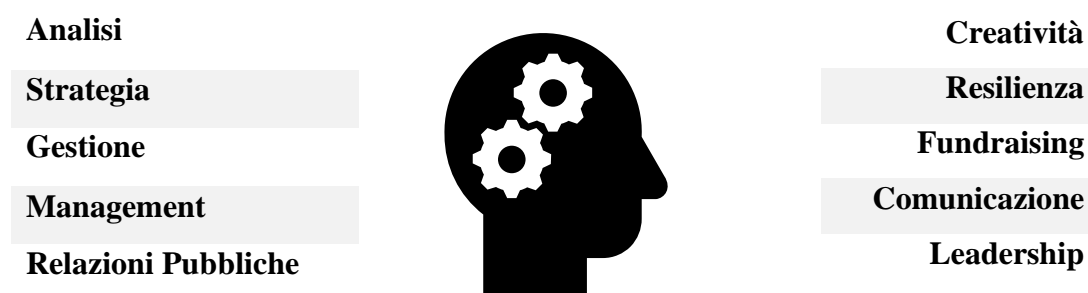
⁵⁷ Collesei U., Checchinato F., Dalle Carbonare M., *Gli eventi. Come progettarli e organizzarli*, Franco Angeli, 2014.

tempo nell'identificazione e profilazione dei partecipanti in modo da renderli più omogenei possibile rispetto all'evento che si ha in mente. Avere ben chiaro il target permette di creare un evento su misura e consente di utilizzare le strategie di comunicazione più consone ed efficaci.

3.3 La figura dell'Event Manager

L'event manager è colui che si occupa di tutta l'organizzazione dell'evento e, per questo motivo, deve avere una serie di competenze complesse e trasversali che gli permettano di tenere tutto sotto controllo. Le nozioni più richieste fanno riferimento alla comunicazione e al marketing, accompagnate da una buona conoscenza dei principi di amministrazione di un budget e di gestione del personale.

Figura 8: *competenze dell'Event Manager*



Fonte: Bedogni N., *Eventi per il Fundraising*, 2018 - modificata.

Tutte queste competenze dovranno poi interfacciarsi con un contesto pubblico in continuo mutamento, scadenze tassative e variabili imprevedibili. Infatti, è risaputo che l'organizzatore di eventi è un mestiere molto stressante, che esula dal solo lavoro d'ufficio e che occupa spesso anche le sere e i week end.

L'event manager deve essere in grado di spaziare da un approccio più artistico ad uno più razionale, in base all'evento che deve organizzare. Dal punto di vista artistico deve essere in grado di promuovere contenuti culturali e trovare il modo per coinvolgere ed emozionare le persone. D'altro canto, deve saper analizzare il contesto in cui si

svolge l'evento per scomporlo in elementi semplici che ne permettano una buona gestione e un elevato controllo. Per quanto riguarda le relazioni, un organizzatore deve avere delle conoscenze in ambito commerciale per comunicare e contrattare con i fornitori, ma deve ricordarsi di mostrarsi più "morbido" ed empatico nei confronti dei volontari, che sono lì per lavorare in cambio di "niente" (dal punto di vista materiale). Nel mondo del non profit, come mi ha insegnato il Professore Luciano Zanin, il ringraziamento è alla base di tutto e i "grazie" non sono mai troppi. Un altro aspetto da tenere a mente è il dualismo tra dimensione soggettiva e dimensione collettiva. L'event manager, durante l'evento, deve cercare di confrontarsi con i singoli individui per raccogliere apprezzamenti, critiche o anche solo per creare engagement; ma, d'altro canto, non può perdere di vista il quadro generale della situazione che gli permette di avere una visione d'insieme sull'atmosfera e sull'andamento dell'evento. Come già accennato, questa professione è molto stressante; ciò è stato confermato anche da "CareerCast", una società americana che si occupa di stilare ogni anno una classifica dei mestieri più stressanti e l'event manager risulta essere sempre tra i primi 10.⁵⁸ Non c'è da stupirsi; gestire così tante attività e così tante persone comporta un'elevata responsabilità e una buona dose di resilienza. La leadership qui gioca un ruolo fondamentale, per non farsi sovrastare dalle richieste di ogni individuo e per spronare tutti coloro che devono collaborare per la buona riuscita dell'evento. Ovviamente l'event manager non può fare tutto da solo perché il carico di lavoro è veramente eccessivo; ed è qui che entrano in gioco i Comitati Organizzativi. Questi possono essere più semplici, quindi composti da soli volontari, o più complessi, quando comprendono persone con specificità tecniche utili durante l'organizzazione di eventi più particolari. Per eventi complessi vengono istituiti, ad esempio: Comitati Scientifici, Comitati Promotori, Comitati d'Accoglienza e molti altri.

L'event manager, lavorando in una non profit, deve fronteggiare delle difficoltà che non gli si presenterebbero se si trovasse a lavorare all'interno di un'azienda. Lavorando per una Onp, il budget a disposizione è spesso limitato e può capitare di non riuscire a sostenere tutte le voci di costo. L'abilità dell'organizzatore di eventi per

⁵⁸ Per vedere i lavori ritenuti più stressanti nel 2019 consultare: <https://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2019?page=5>

il non profit sta, quindi, nel gestire le relazioni professionali non solamente con i fornitori ma, soprattutto, con i donatori. Per questo motivo, l'event manager deve essere in grado di coinvolgere le persone e i donatori nel sostegno della causa. La possibilità di coinvolgere beni, servizi e personale a titolo gratuito è un privilegio competitivo preziosissimo; perché permette di aumentare il livello dell'evento in questione senza aumentarne i costi. A proposito di costi, vi sono tre "regole" di gestione economica che vanno tenute in considerazione nella realizzazione di un evento. Questi aspetti vengono definiti come la Regola aurea⁵⁹ a cui aspirare per poter dire di aver fatto un ottimo lavoro dal punto di vista delle entrate e delle uscite.

1. La prima regola definisce un indicatore, a cui bisogna tendere per poter dire di aver speso meno di quanto direttamente incassato. Per ottenere un buon risultato, l'incasso netto derivante da tutte le entrate generate dall'evento dovrebbe superare il totale dei costi sostenuti per realizzarlo.

2. La seconda regola sottolinea come sarebbe meglio che i costi dell'evento venissero coperti solamente tramite i risparmi della Onp, le sponsorizzazioni, il merchandising. Una persona, attraverso la sua donazione, spera di aiutare direttamente la causa e non si aspetta che i suoi soldi vengano utilizzati per pagare l'evento in sé. Per questo motivo, sarebbe ottimale riuscire a coprire tutti i costi con entrate non riconducibili ai costi dei biglietti, alle donazioni o simili.

3. La terza regola sottolinea la componente valoriale del non profit, grazie alla quale alcuni sponsor o fornitori possono decidere di collaborare all'evento offrendo i loro servizi o alcuni beni. Per cui, è fondamentale cercare di investire molto nella ricerca di donazioni in natura, in grado di aumentare il livello dell'evento senza generare ulteriori uscite.

⁵⁹ Bedogni N., *Eventi per il Fundraising*, 2018.

3.4 I diversi eventi

Gli eventi che si possono realizzare sono infiniti e l'unico limite sta nella fantasia di coloro che li organizzano. Ciò rende difficoltoso stilare una lista delle diverse gamme esistenti. Tuttavia, Donal Getz⁶⁰, professore ed esperto in organizzazione di eventi, ha stilato una lista per la classificazione degli eventi. Questi possono essere suddivisi a seconda di varie caratteristiche, quali:

- Dimensione
- Tipologia
- Cadenza e durata
- Bacino di attrazione
- Target
- Carattere privato o pubblico
- Scopo
- Prezzo
- Sede

Le caratteristiche più utilizzate per classificarli, però, rimangono la dimensione e la tipologia.

3.4.1 Dimensione degli eventi

La classificazione degli eventi secondo la dimensione prevede quattro gruppi differenti, che ora vedremo più nello specifico.

- Mega Events

I mega eventi sono gli eventi più grandi e di solito hanno un target internazionale, ad esempio l'Expo, il Super Bowl o le Olimpiadi. A questi eventi viene riconosciuto il valore eccezionale di promozione e sviluppo della città, perché sono in grado di stimolare e accelerare lo sviluppo del territorio e di migliorare l'immagine e la

⁶⁰ Donal Getz, nato a Ontario, in Canada, nel 1949 è stato autore di diversi libri riguardanti il mondo degli eventi. Tra questi troviamo: "Event management & Event Tourism", in cui è presente la classificazione degli eventi divenuta poi famosa.

notorietà della città che li ospita. Questi eventi hanno un riscontro non solamente sul territorio, ma anche a livello sociale, culturale e politico. Il sociologo Harry Hiller (2000) definisce gli eventi di questa dimensione come:

“[...] di breve durata e di alto profilo.”

In effetti si tratta di eventi di durata generalmente contenuta, piuttosto diversificati per il tipo di offerta e servizi erogati, con un coinvolgimento massiccio di quote consistenti di utenti, in parte locali, in parte provenienti da bacini molto ampi e differenziati (Hall, 1992; Getz, 1997). Micheal Hall (1997), ricercatore e studioso nell'ambito degli eventi e del turismo, ne ha dato una definizione più esaustiva, definendoli come:

“ [...]eventi che sono espressamente indirizzati al mercato del turismo internazionale e possono essere opportunamente descritti come “mega” in virtù della loro dimensione in termini di presenze, mercato di riferimento, livello di coinvolgimento della finanza pubblica, effetti politici, estensione della copertura televisiva, costruzione di strutture, impatto sul tessuto economico e sociale della comunità ospitante.”

Questi eventi prevedono un mix di interventi e di azioni programmate, l'avvio di cospicui investimenti e necessitano dell'adozione di adeguate tecniche di marketing. In più, è fondamentale tenere conto della *legacy*, ovvero di tutto ciò che concerne l'eredità materiale o immateriale derivante dall'evento.

- Hallmark Events

Gli Hallmark Events sono eventi ricorrenti legati ad una località e mirano a promuovere, oltre all'evento in sé, anche le caratteristiche intrinseche della località ospitante. Infatti, “hallmark” viene tradotto in italiano come “caratteristica”, a sostegno del fatto che questi eventi possono prendere il nome della città in cui vengono organizzati ed ottenere un riconoscimento diffuso. Esempi di questo tipo di eventi sono il Giro di Italia e il Tour De France, due gare di ciclismo che prendono il nome del Paese in cui si svolgono, il Carnevale di Rio e il Carnevale di Venezia, o il chiacchieratissimo Festival di Sanremo. Questi eventi hanno un bacino d'attrazione

nazionale ed internazionale ed attraggono l'attenzione dei media locali e non. Getz (2005) li descrive sottolineandone i vantaggi:

“Il termine ‘hallmark’ descrive un evento che possiede un tale significato, in termini di tradizione, attrattiva, qualità o pubblicità, che l'evento fornisce alla sede ospitante, alla comunità o alla destinazione un vantaggio competitivo. Nel tempo l'evento e la destinazione possono diventare inestricabilmente collegati.”

- Major Events

Affinché un evento venga definito “major”, ovvero “grande” o “importante”, deve avere tre caratteristiche principali:

1. Ci deve essere una competizione (tra squadre o individui organizzatori) a livello internazionale.
2. Deve poter attrarre un significativo interesse da parte del pubblico, nazionale e internazionale, attraverso la partecipazione diretta e i media.
3. Deve essere di rilevanza internazionale per il tema coinvolto (sport, cultura, ecc.) ed essere previsto in calendario.

Grazie alla loro dimensione e all'interesse generato nei media, questi eventi sono capaci di attrarre un ampio pubblico e sono in grado di generare benefici economici consistenti. Un esempio di major event può essere rappresentato dalle Internazionali d'Italia, il più importante torneo tennistico italiano in campo maschile e femminile.

- Local Events

Gli eventi locali o di comunità attraggono principalmente audience locali e vengono realizzati sostanzialmente per il loro valore sociale e di intrattenimento. I benefici prodotti da questo tipo di eventi non sono tanto economici quanto relazionali. Infatti, sono utili per creare senso di appartenenza e per rafforzare l'orgoglio di una comunità. Possono anche aiutare a esporre le persone a nuove idee ed esperienze, incoraggiare la partecipazione a attività sportive e artistiche e incoraggiare alla tolleranza e all'accettazione della diversità. Spesso questi eventi vengono organizzati dalle Pro Loco e, nel tempo, possono trasformarsi e diventare eventi hallmark per le città. Si

pensi ad esempio al Carnevale di Venezia, che inizialmente era un evento piccolo e conosciuto solo dagli abitanti della città e poi si è ingrandito, attirando l'attenzione delle altre regioni e via via anche degli altri Paesi.

3.4.2 Tipologie di eventi

Vi è una miriade di eventi diversi e sarebbe impossibile riportarli tutti all'interno di questa tesi, ma vi sono delle macro-categorie in grado di contenere le diverse tipologie.

- Gli eventi sportivi

Gli eventi sportivi costituiscono la parte più importante dell'industria degli eventi fin dall'antichità; basti pensare alle Olimpiadi dell'Antica Grecia o ai diversi spettacoli di intrattenimento ludico nell'Antica Roma. Questi eventi hanno la grande capacità di attirare l'attenzione dei turisti e degli appassionati e sono in grado di generare un notevole impatto economico. I Paesi ospitanti e le stesse organizzazioni sportive traggono molti benefici dagli eventi sportivi, ma lo stesso vale per gli atleti. Vantaggi sia dal punto di vista economico, ma anche in termini di visibilità e crescita territoriale (Getz, 2005).

- Gli eventi culturali

Gli eventi culturali sono eventi che hanno a che fare con la cultura, come suggerito dal nome, ma quest'ultima dev'essere intesa in senso ampio. Si parla di arte, di teatro, di musica; ma anche di eventi enogastronomici, di sagre, di festival. Le manifestazioni culturali condividono una serie di caratteristiche, tra cui un'intensa produzione artistica e un chiaro programma che segue tempistiche distinte con uno scopo e una direzione ben specifici (Rolfe, 1992). Gli eventi artistici possono essere classificati in diverse categorie⁶¹:

- Festival dedicati ad una forma d'arte, più o meno ad alto profilo, in modo professionale o amatoriale.

⁶¹ Questa lista è stata creata da South East Art, organizzazione che si occupa di arte e cultura in America e fornisce dati relativi a ciò. Per consultare il sito: <https://southeastarts.org.au/>

- Eventi che celebrano una particolare località o il lavoro di una comunità, come ad esempio la Festa del Coltello a Maniago (mia città di origine).
- Eventi a calendario: culturali o religiosi.
- Festival musicali commerciali, un fenomeno divenuto ormai molto popolare.

Gli eventi culturali sono in grado di apportare moltissimi benefici, soprattutto a livello umano. Come già detto in precedenza, sono in grado di creare senso di gruppo e interesse verso la propria comunità e il proprio territorio.

- Gli eventi aziendali

Il compito dell'evento aziendale è quello di rafforzare l'identità dell'azienda, consolidare il rapporto tra gli interni e dimostrare questa unione all'esterno. Se c'è un particolare che mette d'accordo tutti i *meeting planner* sono gli alti standard dei contenuti che gli eventi aziendali devono offrire. Un evento aziendale, spesso, non vuole essere un mero contenitore di informazioni, ma viene ideato per essere di fatto un importante momento di confronto e di reale crescita professionale e personale. Elena Mazza, marketing manager di Wide Group⁶² afferma che:

“Dal punto di vista degli eventi aziendali alcuni format hanno definitivamente perso la loro forza. Gli eventi ristretti e soprattutto cuciti su misura di un target selezionato permettono un'interpretazione più attuale in grado di soddisfare l'esigenza di offrire contenuti mirati e altamente professionali”.

Davide Campailla, Corporate Image, Events & Brand Manager di Erg Spa⁶³, aggiunge:

“Secondo la mia esperienza il mercato degli eventi corporate si è evoluto notevolmente negli ultimi anni e questo impone una costante ricerca e un continuo aggiornamento da parte nostra per portare un reale valore aggiunto agli eventi, con le nuove tecnologie ma non solo.”

⁶² Sito web WideGroup: <https://www.widegroup.eu/>

⁶³ Sito web Erg S.p.A.: <https://www.erg.eu/it/home>

Gli eventi aziendali possono comprendere la comunicazione interna oppure la comunicazione esterna dell'azienda, anche se ormai i limiti non sono più così definiti.

1. Eventi per la comunicazione interna

Un'efficace piano di comunicazione interna crea complicità tra i dipendenti nelle politiche e nelle strategie adottate dall'impresa e ha come obiettivo la diffusione dell'identità e dei valori della società per rendere chiaro a tutti dove si sta andando, come lo si sta facendo, ma soprattutto il perché; quindi quelle che ormai sono conosciute come la mission e la vision aziendali. Gli eventi organizzati per la comunicazione interna sono utili per creare un senso di appartenenza da parte dei lavoratori all'azienda e per generare un incontro a vari livelli. Gli eventi più comunemente utilizzati per migliorare la comunicazione interna sono:

- L'Assemblea, una riunione generale di un'associazione o dei dipendenti di un'azienda per discutere su problemi interni o di gestione generale.
- Il Company Day, una riunione che si svolge nell'arco di una giornata e ha come tema la ricorrenza di una data significativa per l'azienda.
- La Convention, un incontro in cui vengono riunite varie realtà aziendali con il coinvolgimento di ospiti esterni. Possono essere organizzate convention per presentare il lancio di un nuovo prodotto o di un'iniziativa di marketing, per la presentazione di obiettivi e opportunità commerciali e l'assegnazione dei target di vendita.
- I Meeting, incontri che riuniscono persone con interessi simili. Vengono organizzati per discutere e approfondire temi di interesse comune.
- I Workshop, intesi come laboratori in cui si lavora attivamente sui contenuti in questione. Vi è la necessità che i workshop siano sviluppati attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti, senza evidenziare il rapporto subalterno "insegnante-alunno"; in questo modo si lascia spazio al confronto.
- Il Team building, una pratica molto utilizzata dalle aziende negli ultimi anni per creare gruppo. Solitamente le attività vengono organizzate al di fuori dell'azienda

o dell'organizzazione e prevedono spesso giochi di squadra, corsi di sopravvivenza o le più classiche cene aziendali.

- I Viaggi Incentive, organizzati per incrementare la conoscenza tra i dipendenti e prevedono delle uscite fuori porta, dove poter unire il lavoro al turismo. Questi viaggi possono essere anche posti come premio per il raggiungimento di determinati obiettivi da parte dei lavoratori, in modo da incrementare i rendimenti dell'azienda.

2. Eventi per la comunicazione esterna

Per comunicazione esterna si intende quell'insieme di attività e flussi comunicativi che dall'organizzazione vanno verso pubblici esterni, che siano clienti, fornitori, stakeholder, opinione pubblica, istituzioni. Non è sbagliato, in questo senso, sostenere che l'obiettivo macro della comunicazione esterna sia creare un rapporto attivo tra organizzazione e società (Invernizzi, 2000). Tra gli eventi più utilizzati abbiamo:

- Il Congresso, una riunione periodica che comporta la partecipazione di centinaia, a volte migliaia, di individui con determinati interessi o specializzazioni. Il tema e la data del congresso, solitamente, sono fissati con largo anticipo rispetto al giorno di realizzazione dello stesso ed è prevista la partecipazione dei media.

- La Conferenza, viene organizzata per diffondere informazioni sulle politiche aziendali, sulle scelte strategiche e politiche. Se viene organizzata per informare i media di alcune notizie, allora si parla di Conferenza Stampa.

- Il Convegno, un incontro di presentazione, di analisi e di approfondimento di un determinato argomento. Solitamente, vi partecipano relatori di diversa estrazione e nazionalità, che trattano l'argomento dal loro punto di vista professionale.

- Il Simposio, un incontro tra esperti di un determinato settore. Ciò lo fa risultare molto simile al congresso; ma il simposio prevede dei veri e propri luminari in ambito scientifico e culturale.

- Il Road Show, un evento/spettacolo itinerante, che si sviluppa in un'area geograficamente definita, come gli spazi aperti delle città interessate dalla

manifestazione. L'obiettivo è quello di consentire al potenziale consumatore di provare e testare il prodotto o il servizio promosso.

3.5 La realizzazione dell'evento

Come abbiamo già detto, l'evento prevede già per sua natura una complessità organizzativa molto elevata. Questa presuppone un monitoraggio continuo di una quantità indefinita di variabili che non possono essere sempre controllate e che, per questo, rappresentano un potenziale rischio per la riuscita dell'evento. Una buona pianificazione permette di ridurre al minimo la probabilità di incontrare variabili indesiderate o, almeno, prepara l'organizzatore a fronteggiarle nel migliore dei modi. L'obiettivo principale per cui viene organizzato un evento è quasi sempre quello di incrementare le entrate della Onp; ma è anche uno strumento molto utile per fare comunicazione e per farsi notare in mezzo ai vari "competitors" (che in ambito non profit non risulta essere il termine migliore per descrivere altre Onp). Un evento è sicuramente una mossa strategica molto efficace se parliamo di relazioni pubbliche, perché permette all'organizzazione di creare nuove relazioni sia con possibili collaboratori sia con sponsor, volontari, privati e aziende. Inoltre, l'evento è un modo diverso per ringraziare i sostenitori e per mostrargli quali passi avanti sono stati fatti grazie anche alle loro donazioni. Vediamo ora le fasi organizzative dell'evento per il fundraising (Bedogni, 2018).

3.5.1 La fase preliminare

Questa fase può essere descritta come la fase di pianificazione dell'evento e per questo è la fase più complicata. Inizialmente bisogna cercare di capire qual è la domanda a cui si vuole rispondere e il risultato che si vuole ottenere. In questa fase vi sono tre step fondamentali:

1. Definizione dell'idea

Il *concept* dell'evento è la fase più importante di tutte perché fa capire all'organizzatore che tipologia di evento vuole organizzare, che tipo di pubblico è necessario coinvolgere e quale messaggio si vuole veicolare. Con il termine *concept*

si fa riferimento ad una sorta di progetto in grado di definire le linee guida necessarie per organizzare l'evento.

2. Analisi del contesto

In questa fase l'Event Manager procede ad un'analisi del contesto sia interno che esterno all'azienda. Attraverso l'analisi interna si è in grado di valutare le risorse economiche disponibili, i database presenti, i risultati degli eventi organizzati in precedenza, gli strumenti comunicativi e organizzativi disponibili. L'analisi esterna, invece, viene effettuata con il classico modello SWOT⁶⁴ e permette di facilitare la scelta del miglior posizionamento rispetto all'offerta, ai possibili competitor, al territorio e al pubblico.

3. Scheda dell'evento

La Scheda Evento contiene l'idea generale attorno alla quale si può iniziare a costruire il corpo dell'evento stesso. Questa scheda è solamente una bozza, ma è necessaria per avere una visione d'insieme e per iniziare a pensare a possibili sponsor, partner, disponibilità di location. Questo strumento risulta essere solo il primo tassello di un puzzle molto più ampio, ma verrà completato con il tempo e con i mezzi adatti.

4. Obiettivi

Gli obiettivi operativi che l'organizzazione si pone di raggiungere devono essere obiettivi SMART, ovvero:

- Specifici: prediligere obiettivi specifici e non generici; ad esempio, avere ben chiara la somma che si vuole raccogliere attraverso le donazioni.
- Misurabili: l'obiettivo deve avere caratteristiche misurabili e quantificabili nel tempo, per poter capire se si è vicini al suo raggiungimento oppure no.

⁶⁴ Un'analisi SWOT permette di analizzare la propria organizzazione o i competitors basandosi su 4 fattori: Strength (forza), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). Ciascuno di questi fattori è utile per mettere a fuoco le caratteristiche distintive della propria attività e del mercato di riferimento.

- Acquisibili: non si può definire un obiettivo sapendo già di non poterlo raggiungere; deve essere valutato rispetto alle risorse disponibili.
- Realistici: sembra scontato dirlo, ma l'obiettivo deve essere realistico per l'organizzazione che lo sta pianificando.
- Tempificabili: vi è la necessità di definire un arco temporale, affinché l'obiettivo venga raggiunto entro un certo limite di tempo.

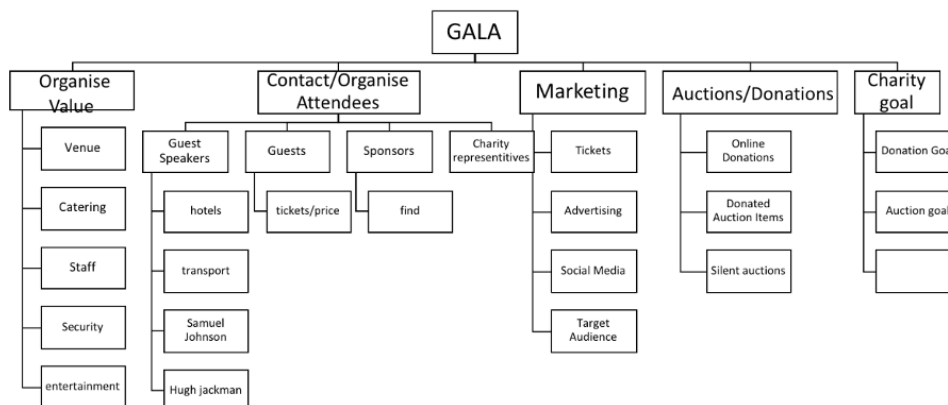
3.5.2 La fase intermedia

La fase intermedia precede la fase esecutiva e quindi fa riferimento all'organizzazione vera e propria dell'evento in tutte le sue parti.

1. La scomposizione del lavoro

La *work breakdown structure* (WBS) è uno strumento organizzativo per la pianificazione di un evento. Attraverso la WBS si possono scomporre le macro-attività in attività sempre più semplici e gestibili, in modo da poterle affrontare senza problemi. Partendo, quindi, da una macro-attività, si passa ad attività minori fino ad arrivare alle singole azioni da compiere (come, ad esempio, controllare i dati presenti nel database). Lo scopo finale della scomposizione del lavoro è quello di semplificare il coordinamento e il monitoraggio dello stato di avanzamento delle varie attività.

Figura 9: esempio di WBS per l'organizzazione di una Cena di Gala

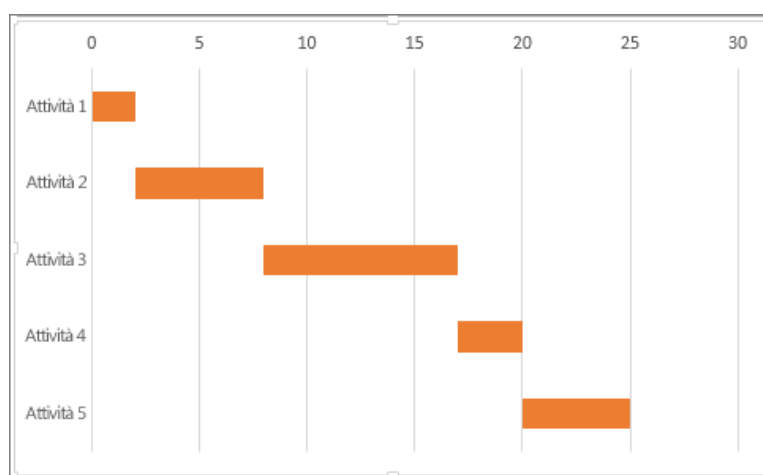


Fonte: <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/design-new-better-wbs-based-info-provide--complete-design-network-diagram-grantt-chart-wel-q30868969>

2. La tempificazione del lavoro

Definire le tempistiche per la realizzazione di un evento è fondamentale, perché un banale ritardo o una dimenticanza possono compromettere la riuscita dell'evento stesso o, addirittura, costringere l'organizzazione a rinviarlo. Uno degli strumenti più utilizzati per tenere sotto controllo i tempi e le scadenze è sicuramente il diagramma di Gantt, il quale permette di avere una visione di tutte le attività su un grafico. La struttura del diagramma è molto semplice. Quello di Gantt è un diagramma cartesiano in cui nelle ascisse si dispone la scala temporale dall'inizio alla fine del progetto e nelle ordinate le attività da compiere per portarlo a termine. Il tempo necessario per svolgere un compito è rappresentato visivamente sul diagramma con una barra colorata che va dalla data di inizio alla data di fine dell'attività.

Figura10: esempio semplificato di diagramma di Gantt



Fonte: <https://support.office.com/it-it/article/presentare-i-dati-in-un-diagramma-di-gantt-in-excel-f8910ab4-ceda-4521-8207-f0fb34d9e2b6>

3. Scadenze e pietre miliari

I campanelli d'allarme che vanno sempre tenuti sotto controllo sono le temute *deadlines* e le *milestones*. Le prime fanno riferimento a tutte quelle scadenze imprescindibili cui un'organizzazione deve fare riferimento, come ad esempio versare la quota per la prenotazione della location entro il giorno x; mentre le seconde sono delle specie di boe, che sono state posizionate lungo il percorso per verificare quali obiettivi sono stati raggiunti fino a quel punto.

4. Assegnazione dei ruoli

Come abbiamo visto nel paragrafo relativo all'Event Manager, tutte le attività organizzative per la realizzazione di un evento non possono essere compiute da una singola persona. Per questo motivo, è utile integrare all'interno del diagramma di Gantt una matrice RAM⁶⁵, la quale va a definire le responsabilità di ogni singola persona impegnata nella realizzazione dell'evento. L'integrazione prevede la definizione chiara del tipo di coinvolgimento richiesto ai singoli collaboratori in modo da ridurre al minimo le incomprensioni tra di essi. In questo caso, sulle ascisse vengono disposti i nomi delle singole persone che devono occuparsi di determinate attività e sulle ordinate tutte le attività da svolgere entro un determinato lasso di tempo.

5. Il piano generale dell'evento

Il piano generale funge da *vision board*, ovvero da scheda di visione contenente tutte le informazioni raccolte. Avere un buon piano generale permette di visualizzare dove si è arrivati fino a quel momento e quali punti mancano da realizzare. All'interno di questo piano verranno inseriti anche quello relativo alla burocrazia e il piano tecnico-logistico. Il primo comprende tutte quelle attività relative a contratti, normative, concessioni, autorizzazioni, contributi. La gestione di questo piano può risultare noiosa e complicata, ma è necessaria per essere in regola con eventuali leggi e permessi. Il piano logistico, invece, comprende tutto ciò che riguarda la location dove verrà svolto l'evento. Le attività da fare in questo senso sono tante e il piano tecnico logistico è utile per organizzare l'allestimento, lo smontaggio e la gestione della location stessa. Per avere una visione più chiara di ciò che questo piano comprende, possiamo riassumere le attività più importanti (Bedogni, 2018).

- Allestimento spazi: palchi, pedane, vele, stand, pulizia.
- Allestimenti tecnici: luci, video, audio.
- Gestione logistica: consegne, trasporti, montaggio, parcheggio.
- Servizio accoglienza: merchandising, sorveglianza, informazioni, catering.

⁶⁵ RAM sta per Responsibility Assignment Matrix; ovvero, una matrice di assegnazione di responsabilità.

- Procedure cerimoniali: apertura, evento, chiusura.
- Programmazione scaletta: orari interventi, ospiti, pause, regia.
- Coordinamento staff: artisti, volontari, sicurezza.

6. Gestione dei rischi

Il piano di gestione dei rischi viene creato nel caso di eventi molto grandi e che hanno un'ampia visibilità. I rischi fanno riferimento alle debolezze e alle minacce cui facevamo riferimento precedentemente con l'analisi SWOT. A queste, però, si possono unire variabili non controllabili dettate dalla casualità. Anche in questo caso, è meglio decidere già in partenza chi si deve occupare di determinate situazioni imprevedute durante l'evento; in questo modo, le tempistiche per risolvere il problema saranno drasticamente ridotte.

7. Budget

L'organizzazione deve definire quanti soldi sono necessari per la realizzazione dell'evento. Per farlo, vengono utilizzati tutti gli strumenti elencati in precedenza, utili per stilare un preventivo che, però, può subire delle modifiche nel corso del tempo. Oltre ai costi, vanno definite anche le entrate che si prevede di avere, in modo da poter decidere quanti soldi investire in determinate attività rispetto al ritorno dell'investimento. Come suggerito da Barbara Celloni di Gruppo Polis, queste decisioni non sono facili e l'unico modo per capire qual è la tecnica vincente è tentare. Il primo evento sarà sempre un salto nel buio, ma aiuterà l'organizzazione a capire quali investimenti fare la prossima volta e quali, invece, evitare.

3.5.3 La fase esecutiva

Questa è la fase operativa in cui viene realizzato l'evento vero e proprio seguendo tutte le indicazioni precedenti. In questa fase viene lasciato ampio spazio alle relazioni pubbliche, per creare engagement e per fidelizzare coloro che sono presenti all'evento.

3.5.4 La fase conclusiva

Una volta terminato l'evento non si può pensare di salutare gli invitati, smontare l'attrezzatura e lasciarsi tutto alle spalle. La fase conclusiva è molto delicata ed è destinata all'analisi e alla valutazione dei risultati ottenuti. Durante l'evento, gli organizzatori devono cercare di intuire l'andamento dell'iniziativa su più piani, in modo da capire se sta avendo successo oppure no. Questo perché non vengono creati dei questionari ad hoc per ogni evento e quindi l'unico modo per capire se l'evento è piaciuto oppure no è parlarne con gli invitati e ascoltare i loro suggerimenti. Il report finale deve tenere conto di vari aspetti. In primis, va considerato il fattore economico per controllare che le entrate siano state maggiori delle uscite. Questi dati vanno confrontati con le previsioni fatte in precedenza in modo da comprendere se l'idea iniziale è stata confermata o se si sono presentate delle differenze sostanziali. Oltre al fattore economico, vanno considerati anche tutti gli altri obiettivi che l'organizzazione si era posta di raggiungere; come, ad esempio, la nascita di nuove collaborazioni o le proposte di sponsorizzazione.

Pochi giorni dopo l'evento è utile organizzare un meeting per raccogliere informazioni, opinioni e suggerimenti da parte di tutti coloro che hanno partecipato alla fase organizzativa e di pianificazione. Lo scopo del meeting è quello di capire cosa ha funzionato e cosa, invece, sarebbe meglio cambiare. Inoltre, questo è il momento di ringraziare nuovamente i donatori e tutti i partecipanti per la loro presenza all'evento, attraverso una e-mail personalizzata o l'invio di un gadget. Il ringraziamento, come abbiamo già detto, è fondamentale perché senza i donatori l'organizzazione faticherebbe a esistere e perché è utile per creare continuità e fidelizzazione. Attraverso l'e-mail si possono condividere i risultati raggiunti (se già disponibili) grazie alle donazioni ricevute durante l'evento; in questo modo il donatore saprà che i suoi soldi sono stati usati per la causa cui tiene e sarà incentivato a proseguire la collaborazione o ad effettuare una nuova donazione in seguito.

Infine, tutte le nuove informazioni ottenute grazie alla realizzazione di questo evento vanno inserite all'interno di un database per facilitare la pianificazione di eventi futuri.

4. Case study - Gruppo Polis

4.1 La realtà di Gruppo Polis

Gruppo Polis riunisce quattro Cooperative di Padova, di cui tre sociali e una di produzione, che dal 1985 lavorano per dare una risposta concreta alle persone in difficoltà. All'interno del Gruppo vi sono 183 dipendenti e 150 volontari che lavorano per aiutare 432 utenti. Queste strutture forniscono servizi educativi, riabilitativi, residenziali ed occupazionali. Inoltre, Gruppo Polis promuove l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e sostiene la cultura dell'accoglienza, dell'inclusione e della solidarietà.

Figura 11: *il logo di Gruppo Polis*



Fonte: <https://www.gruppopolis.it/>

4.1.1 La Mission

Il motto di Gruppo Polis è:

“La persona, il nostro impegno.”

Questa frase riassume perfettamente l'approccio del Gruppo, costantemente orientato al benessere degli utenti e dei lavoratori. Roberto Baldo, coordinatore di Gruppo Polis, dichiara:

“Trent'anni fa eravamo un gruppo di giovani che volevano ‘cambiare il mondo’, a partire dalle loro vite. Al di là dei risultati raggiunti, ciò che per noi ha fatto la differenza è stato il percorso svolto per rincorrere quel miraggio. E anche se il mondo

non lo abbiamo cambiato, come abbiamo fatto finora continueremo ogni giorno a lavorare per accendere nuove luci nelle persone e per far nascere nuove storie da raccontare.”

4.1.2 La Vision

La vision di Gruppo Polis sta nel cercare di rispondere alle esigenze della persona in condizione di disagio o di svantaggio proponendo soluzioni e servizi specifici, altamente professionali, per le diverse necessità. Gruppo Polis vuole migliorare costantemente la qualità della propria offerta e desidera valutarne la percezione da parte degli utenti, dei clienti, dei lavoratori, dei soci, dei committenti e dei fornitori. Il primo parametro di verifica per valutare il raggiungimento dell'eccellenza è la disponibilità degli stakeholders a raccomandare Gruppo Polis ad altri possibili “clienti”, favorendo il passaparola. L'obiettivo di Gruppo Polis non è solo quello di offrire risposte ai bisogni diretti di specifiche persone, ma anche di offrire servizi al territorio e a tutte le persone che lo abitano. Diffondere la cultura della solidarietà e dei diritti delle persone è essenziale e, in funzione di questo, Gruppo Polis ha sempre cercato di realizzare momenti di sensibilizzazione che potessero modificare la percezione delle persone, dell'amministrazione pubblica, della politica.

4.1.3 Le Cooperative

L'essere “gruppo” consente alle 4 cooperative di ottimizzare le risorse disponibili creando sinergie e di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei diversi interlocutori, pubblici e privati. Il Gruppo fornisce opportunità di integrazione, coordinamento, sviluppo delle attività e la possibilità di costituire maggiore massa critica, nell'intento di porsi all'attenzione degli interlocutori non come soggetti gestori di servizi ma come attori per la definizione delle politiche sociali.

- Polis Nova

Polis Nova è la prima cooperativa a nascere nel 1985 e da allora offre percorsi riabilitativi ed educativi orientati all'apprendimento dei processi lavorativi, al potenziamento degli aspetti socializzanti e alla valorizzazione delle risorse personali.

Inoltre, mette a disposizione dei centri diurni per persone con disagio psichico e disabilità intellettiva.

- Gruppo R

Gruppo R nasce nel 2001 e offre accoglienza residenziale e semi-residenziale, anche protetta, e percorsi di inserimento sociale e lavorativo a persone che si trovano in uno stato di disagio sociale. Queste sono persone senza dimora, persone in condizione di povertà o marginalità, persone vittime di tratta, donne in difficoltà o vittime di violenza, persone escluse dal mercato del lavoro, richiedenti asilo e rifugiati.

- Il Portico

Il Portico nasce nel 1994 e, a differenza di Polis Nova, offre anche alloggio alle persone senza fissa dimora. Esso si occupa di fornire servizi di assistenza primaria per tutti i cittadini afferenti alle medicine di gruppo integrate. Questa cooperativa offre, nelle sue diverse strutture, percorsi terapeutici riabilitativi e percorsi maggiormente educativo-assistenziali. Si occupa, inoltre, di supporti individuali rivolti a privati cittadini che chiedono per sé o per i propri familiari interventi educativo-riabilitativi specializzati. Il Portico concorre allo sviluppo delle cure primarie rivolte a ogni cittadino partecipando attivamente alla diffusione del modello di Medicina Integrata.

- Sinfonia

Sinfonia nasce nel 2003 e si occupa di progetti e campagne di comunicazione, strategie web ed eventi. Sinfonia viene descritta come un “laboratorio creativo” che accompagna le imprese nello sviluppo delle proprie strategie comunicative a partire dagli obiettivi di marketing, alla scelta dei media più efficaci e allo sviluppo della creatività e dei contenuti. L’agenzia è nata dall’esigenza di comunicare ciò che il Gruppo stava facendo, i suoi progetti e per raccogliere fondi. Inizialmente era una cooperativa sociale, ma in seguito è stata reinventata come cooperativa di produzione.

Le cooperative di Gruppo Polis aderiscono a una rete nazionale, regionale e locale di realtà che operano nell’ambito del sociale. Tra queste troviamo *Confcooperative Federsolidarietà*, la quale rappresenta circa il 70% delle cooperative sociali in Veneto,

Confcooperative Ferderlavoro e Servizi, l'associazione di rappresentanza delle cooperative operanti nei settori di produzione e lavoro, artigianato e dei servizi e, infine, *Consorzio Veneto Insieme*, che è un organismo di integrazione e sviluppo di impresa, su base provinciale, che si occupa di aspetti imprenditoriali.

4.1.4 Come e perché diventare socio

Essere socio delle cooperative di Gruppo Polis significa avere l'opportunità di partecipare a un'attività imprenditoriale gestita in modo democratico e fortemente orientata a rispondere ai bisogni del territorio. L'adesione è libera e volontaria, secondo il "principio della porta aperta" in base al quale nessuno deve sentirsi costretto o in qualche modo forzato ad entrare nella base sociale del gruppo. È necessario che ognuno sia pienamente consapevole e convinto della propria scelta. Tutti i soci godono di un interesse paritario, che riconosce l'importanza dei loro bisogni e delle loro esigenze senza distinzioni, come segno di appartenenza democratica ad un'unica comunità, secondo il criterio della mutualità. L'appartenenza societaria trova fondamento nei Sette principi cooperativi internazionali:

Figura 12: *i sette principi della cooperazione*



Fonte: <https://www.gruppopolis.it/soci/>

Questi principi sono stati approvati dall'Alleanza cooperativa internazionale, fondata nel 1895. Questa è una delle più antiche organizzazioni non governative e una delle più grandi al mondo. È l'organo che rappresenta tutte le cooperative, che si stima siano circa 3 milioni in tutto il mondo, fornendo una voce globale e un forum per la conoscenza, l'esperienza e l'azione coordinata per e sulle cooperative.

Nel 2012 i soci di Gruppo Polis hanno approvato la Carta dei valori del Gruppo, che sottolinea come elementi prioritari:

Figura 13: *elementi della Carta dei Valori*



Fonte: <https://www.gruppopolis.it/soci/>

All'interno delle cooperative ciascun socio si assume la responsabilità di partecipare all'attività imprenditoriale assegnando quote di capitale sociale ed assumendosi i diritti e i doveri conseguenti. Tra i primi, il più rilevante, vi è il principio del voto capitaro per cui ogni socio ha diritto a un voto che vale 1 a prescindere dalle quote di capitale sociale versato, rispetto anche al criterio della mutualità. Tra i doveri fondamentali del socio il principale è quello di compiere scelte determinanti per la vita societaria cooperativa, come l'approvazione del Bilancio d'esercizio e il compiere scelte strategiche di medio termine.

Il modello di governance, comune a tutte le cooperative di Gruppo Polis, è rappresentabile con un diagramma a clessidra, il quale esprime la correlazione tra il piano istituzionale (rappresentato dall'Assemblea dei Soci, dal Consiglio di Amministrazione e dal Presidente) e quello organizzativo che vede al suo vertice una figura direzionale (Amministratore Delegato - Coordinatore Generale), con le

necessarie funzioni in staff e in linea. Le due dimensioni sono distinte e complementari allo stesso tempo, caratterizzate rispettivamente dal principio democratico e dal principio gerarchico.

Figura 14: *correlazione tra piano istituzionale e piano organizzativo*



Fonte: <https://www.gruppopolis.it/soci/>

Il socio è protagonista di una comune iniziativa di imprenditoria democratica, è artefice del cambiamento nella società in cui vive ed è parte di una dimensione partecipativa che promuove la libertà, l'accoglienza e l'inclusione. I soci di Gruppo Polis, inoltre, hanno la possibilità di usufruire di *Moltiplica*⁶⁶, un progetto di welfare aziendale che mette a disposizione dei soci e dei dipendenti delle cooperative padovane aderenti un catalogo condiviso di servizi e di prodotti a tariffe agevolate.

4.1.5 Gli ambiti di lavoro del Gruppo

- Disabilità

Gruppo Polis offre servizi per la disabilità attraverso centri diurni e comunità alloggio. Inoltre, propone un percorso individuale finalizzato al recupero e al potenziamento delle abilità e delle autonomie personali. L'obiettivo finale è quello di realizzare l'inserimento sociale e lavorativo della persona.

⁶⁶ Per un approfondimento consultare: <http://www.confcooperativepd.coop/cooperative-moltiplica/>

- Salute Mentale

Insieme ai i servizi pubblici, vengono creati dei percorsi per contenere e ridurre i limiti derivanti dalla malattia. I centri diurni, le comunità protette o gli appartamenti autonomi costituiscono per le persone accolte tappe progressive del percorso di riacquisizione di un ruolo sociale.

- Inserimento lavorativo

Per favorire l'inserimento lavorativo e l'autonomia socioeconomica delle persone in cerca di un'occupazione, vengono creati dei percorsi individuali, quali:

- percorsi di orientamento individuale;
- formazione specifica;
- stage e tirocini in partenariato con enti del territorio;
- inserimenti diretti nelle cooperative di Gruppo Polis.

- Emergenza sociale

La percentuale di persone che si trovano in situazioni di forte difficoltà è molto alta: persone in stato di povertà o marginalità, donne vittime di violenza. Per questo motivo Gruppo Polis ha deciso di fornire servizi di accoglienza abitativa, anche protetta, percorsi di inserimento sociale e accompagnamento nell'inserimento sociale e lavorativo a coloro che si trovano in una situazione di emergenza sociale.

- Casa Viola

Casa Viola è una struttura ad indirizzo segreto per donne vittime di violenza domestica e per i loro figli. In questa struttura, attraverso assistenza psicologica e medica, si cerca di creare una relazione di fiducia con le vittime per poterle aiutare a ricominciare.

- Servizio Uomini Maltrattanti

Il Servizio Uomini Maltrattanti è un progetto di Gruppo Polis nato in un'ottica di prevenzione della violenza, per favorire il cambiamento negli uomini che hanno agito violenza nei confronti della partner o ex partner. Questo servizio propone un percorso

di ascolto e consulenza per gli uomini che vogliono modificare le modalità di relazione con la partner, estirpando gli atteggiamenti violenti e di abuso.

4.2 L'ufficio Fundraising

Inizialmente l'ufficio fundraising era gestito da Gruppo R, mentre ora si trova sotto Polis Nova, la “madre” di tutte le cooperative di Gruppo Polis. Per cui, l'ufficio fundraising non si occupa più solo di sostenere i servizi di Gruppo R, ma anche tutti quei servizi relativi alle altre cooperative che non vengono coperti dai fondi pubblici. Stefano Zaramella, responsabile dell'ufficio Fundraising, mi racconta: “A partire dagli anni 2007-2008 si è radicata sempre più la consapevolezza che alcuni servizi, come quelli relativi alla violenza di genere e alla povertà, avrebbero potuto esistere ed operare in modo continuativo, solo se vi fosse stata la possibilità di integrare le risorse pubbliche, insufficienti e discontinue, con contributi da parte di privati (singoli cittadini e imprese). In quegli anni, è diventato evidente il progressivo arretramento dell'intervento pubblico in diversi ambiti del sociale e tale tendenza, tuttora in atto, si è affiancata alla progressiva diminuzione del finanziamento di progetti sociali tramite appositi bandi. Questi bandi fanno riferimento sia a quelli di emanazione da parte della Pubblica Amministrazione (Regione, Provincia, Comune), sia a quelli emessi dalle Fondazioni bancarie e di Impresa. Sulla base di tali premesse, proprio in quegli anni, Gruppo R ha deciso di dedicare una risorsa allo sviluppo di azioni di raccolta fondi. I primi tentativi messi in atto hanno riguardato proprio l'organizzazione di eventi e la ricerca di Imprese disponibili al sostegno di Gruppo Polis, scelta dettata dall'esigenza di provare a raggiungere in tempi rapidi i risultati economici prefissati e dalla necessità di far conoscere i servizi di Gruppo Polis, in particolar modo nell'ambito del contrasto alla violenza di genere. In realtà, si è trattato di una scelta un po' ingenua e dettata dall'inesperienza e si è reso comunque necessario il trascorrere di alcuni mesi perché maturassero i primi risultati delle azioni intraprese.” Infatti, prima della nascita vera e propria di un ufficio dedicato al fundraising, le attività di raccolta fondi erano gestite da Sinfonia⁶⁷. I primi eventi realizzati erano di piccole dimensioni e venivano creati con aspettative molto basse. In seguito, si è sentita l'esigenza di creare un vero

⁶⁷ Vedere pagina 84.

e proprio ufficio fundraising e visto che Stefano Zaramella era già attivo all'interno del Gruppo, è stato preposto al coordinamento. All'interno dell'ufficio fundraising ora lavorano tre persone che a volte si occupano di eventi ed iniziative differenti, mentre altre lavorano assieme allo stesso progetto. Se una persona si occupa maggiormente della parte burocratica, l'altra deve gestire tutto ciò che riguarda la comunicazione e la promozione online. Il lavoro all'interno dell'ufficio fundraising è molto vario e di non facile gestione. Non tutti i periodi sono ricchi di iniziative, dipende molto dai mesi e dalle date significative; ad esempio, in autunno ci sono iniziative legate al 18 ottobre (Giornata internazionale per l'eliminazione della povertà) e al 25 novembre (Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne). In questi casi vi è il bisogno che tutti partecipino attivamente per organizzare il lavoro e gestire la pianificazione dei vari eventi nella maniera più efficace. Per quanto riguarda il budget annuale, ogni anno viene definito un nuovo piano per capire quanti soldi vanno destinati ai diversi servizi del Gruppo. Una volta definiti i costi possibili e il ricavato che si vuole raggiungere, viene fatta una previsione di come si andrà a chiudere l'anno.

4.2.1 Rapporto tra profit e non profit

Durante l'intervista⁶⁸ a Barbara Celloni, organizzatrice di eventi e fundraiser all'interno di Gruppo Polis, abbiamo parlato anche di trasparenza e di responsabilità sociale d'impresa. Barbara mi ha raccontato che questa responsabilità sta prendendo molto piede ultimamente, sia dal punto di vista delle sponsorizzazioni che da quello delle collaborazioni con i media partner. "Per quanto riguarda le aziende, al giorno d'oggi l'offerta sul mercato è davvero vastissima e per questo motivo non basta più la buona qualità del prodotto o del servizio, ma bisogna tenere conto anche di altri aspetti. Uno degli aspetti su cui moltissime aziende stanno puntando negli ultimi anni è sicuramente la sostenibilità; per questo si parla di responsabilità sociale d'impresa, perché l'azienda decide di sostenere una buona causa e, facendolo, ha maggiori possibilità di emergere e farsi notare." Infatti, adesso moltissime aziende hanno deciso di sostenere progetti *green* perché la difesa dell'ambiente è diventato un tema importante per tutti e ciò ha reso i clienti molto più sensibili al tema. Barbara continua

⁶⁸ Da qui fino alla fine del capitolo gli interventi tra virgolette faranno tutti riferimento all'intervista svolta con Barbara Celloni.

dicendo: “Le non profit si trovano nella stessa situazione; il numero di organizzazioni senza scopo di lucro sono sempre di più e per questo motivo bisogna cercare di avere una marcia in più. Qui entra in gioco il concetto di trasparenza; come detto in precedenza, Gruppo Polis ci tiene molto a tenere informati i donatori e le aziende sostenitrici sui progressi effettuati e, quindi, a mostrare dove vanno effettivamente a finire i soldi investiti. Questo passaggio è fondamentale affinché l’organizzazione acquisisca serietà e fiducia.” A questo punto io chiedo a Barbara come Gruppo Polis si rapporta con le aziende: “Per noi è fondamentale trasmettere i valori di Gruppo Polis e far capire alle aziende l’importanza di sostenerci. Ovviamente, per le aziende vi è anche un ritorno in termini di visibilità e reputazione sul territorio. Si tratta del famoso rapporto win-win, perché i benefici non sono solo per la Onp, ma anche per l’azienda stessa. [...] Quando organizziamo un evento cerchiamo di metterci in contatto con diverse aziende che possano sponsorizzarlo, ma l’idea poi è quella di iniziare un percorso di collaborazione. Ci sono aziende che sono interessate a sostenere solo il singolo evento, mentre altre preferiscono creare una relazione di cooperazione sostenendoci con una quota annuale che viene utilizzata per finanziare diversi progetti. Le aziende nuove vengono analizzate sulla base delle informazioni che possiamo reperire, ad esempio, sul loro sito web; se capiamo che possono avere un interesse a collaborare con noi, allora le contattiamo. Solitamente, consideriamo prima di tutto le aziende presenti sul territorio, che possono avere un interesse maggiore a collaborare con noi rispetto ad aziende che operano in altre regioni. Se l’azienda che stiamo considerando è già attiva nel sociale, possiamo presupporre che sarà disponibile almeno ad un incontro e magari, in futuro, anche ad effettuare una donazione o avviare una collaborazione.” Ma come bisogna comportarsi se un’azienda non accetta di avviare la collaborazione? “Nel caso un’azienda dia una risposta negativa, non significa che non sarà mai disposta a donare; magari quell’anno ha chiuso il fatturato in un certo modo e non ha disponibilità economica per sostenere un determinato progetto, ma non sappiamo cosa succederà un domani. L’organizzazione, senza essere pressante, deve essere in grado di coltivare la relazione, magari mandando gli auguri di Natale o l’invito ad un evento in particolare. La continuità è fondamentale! [...] la richiesta in termini di soldi effettivi viene

calibrata sulla base dell'azienda che abbiamo davanti e su quello che offriamo noi. Noi prepariamo dei piani comunicativi e delle proposte da presentare ai possibili donatori. La richiesta parte da un'analisi delle necessità che hanno i nostri servizi in quel momento. Noi, con ogni azienda, cerchiamo sempre di fare una proposta personalizzata, pensando anche a quello che può essere l'interesse dell'azienda stessa. Nel senso che, naturalmente l'interesse finale di tutti è quello di sostenere i servizi di Gruppo Polis; però, strategicamente parlando, magari un'azienda è più propensa a fare una donazione se sa di avere un ritorno positivo in termini di visibilità e responsabilità sociale. Non c'è niente di male in questo, è come funziona il mondo del fundraising.”

Le aziende che sostengono (o che hanno sostenuto) i progetti di Gruppo Polis negli anni sono diverse. Tra queste troviamo:

- Pettenon Cosmetics⁶⁹
- Eurointerim⁷⁰
- Gottardo S.p.A. (Tigotà)⁷¹
- Esseoquattro⁷²
- Molino Favero⁷³
- MCA Digital⁷⁴
- Gruden⁷⁵
- Aspiag⁷⁶
- Cib Unigas⁷⁷
- Cisco⁷⁸
- Banca di Credito Cooperativo di Roma⁷⁹

⁶⁹ Vedere nota 16.

⁷⁰ <https://www.eurointerim.it/>

⁷¹ <https://www.gottardospa.it/>

⁷² Vedere nota 15.

⁷³ <https://www.molinofavero.com/>

⁷⁴ <http://www.mcadigital.it/>

⁷⁵ <https://www.gruden.it/>

⁷⁶ <https://www.despar.it/it/chi-siamo/>

⁷⁷ <http://www.cibunigas.com/it/>

⁷⁸ https://www.cisco.com/c/it_it/index.html

⁷⁹ <https://www.bccroma.it/>

4.3 Gli eventi

Gruppo Polis organizza diversi tipi di eventi e con gli anni il numero è andato in crescendo.

Figura 15: alcuni degli eventi organizzati da Gruppo Polis



Fonte: <https://www.gruppopolis.it/>

Inizialmente, data la poca dimestichezza e l'incertezza della riuscita dell'evento, sono state organizzate iniziative semplici e di piccole dimensioni per iniziare ad approcciare questo mondo. Ora, invece, gli eventi fanno parte della scelta strategica di Gruppo Polis che, come detto in precedenza, tende ad organizzarli in determinati periodi dell'anno, in concomitanza con date significative. Questo è molto importante anche dal punto di vista comunicativo, perché i giornali tendono a dare maggiore risalto ad iniziative legate a date importanti e perché le persone sono maggiormente predisposte a parteciparvi.

L'evento in sé porta via tanto tempo e tante risorse rispetto al risultato ed esistono altre scelte strategiche che comportano meno dispendio di energie e un arrivo ai risultati più immediato. Per questo motivo, Gruppo Polis si è domandato se avesse senso continuare ad organizzare eventi. La risposta è stata sì, anche se con i dovuti accorgimenti. Non si può pensare di organizzare eventi su eventi in un solo anno, bisogna fare una scelta e capire quali sono quelli che funzionano meglio e che hanno il rapporto migliore tra sforzi e risultati. Le iniziative di *corporate* sono efficaci per avere un contatto con l'azienda e cercare di avviare un rapporto di collaborazione annuale, il tutto compiendo uno sforzo, in termini di tempo ed energie, decisamente minore. Attraverso gli eventi, però, vi è una maggiore visibilità e, soprattutto, l'evento permette di "coltivare le relazioni" con i sostenitori. Inoltre, attraverso di esso l'organizzazione può presentare il proprio lavoro a più persone, pubblici e privati, e ha la possibilità di trovare sponsor, di mantenere attive le collaborazioni già attive e di crearne di nuove. Durante l'intervista a Barbara Celloni è emerso che: "Gli eventi che abbiamo organizzato li abbiamo organizzati sapendo di avere la certezza di un ritorno economico. Questo perché, se c'è il dubbio che si possa andare in perdita, è meglio non rischiare. Bisogna ricordare che all'interno di una Onp quella che ci rimette poi è la cooperativa e i suoi servizi. Non siamo noi che stiamo investendo i nostri soldi, come potrebbe fare un imprenditore nel caso di un'azienda; dobbiamo sempre ricordarci che noi lavoriamo per mantenere attivi i servizi, per cui dobbiamo avere almeno quella certezza minima di ottenere un riscontro economico positivo. Da quando io sono presente in questa struttura, so di per certo che la fase di pianificazione di ogni evento è stata analizzata molto bene strategicamente, per essere sicuri dei risultati. Ovviamente, non si può mai avere la certezza al 100% della riuscita dell'evento, perché vi sono sempre delle variabili non controllabili. L'importante è tenere conto di più variabili possibili, in modo da ridurre al minimo i rischi."

4.4 La Cena di Gala

Il primo evento di un certo rilievo è stata la prima edizione della Cena di Gala, tenutasi in forma del tutto sperimentale e con il semplice obiettivo di raccogliere dei fondi tramite la partecipazione di un limitato numero di persone (circa 70). Questo è un evento che è nato appositamente per raggiungere imprenditori, aziende, amministrazioni. La Cena si differenzia da altri tipi di evento perché ha un target molto specifico e, per questo, la strategia da utilizzare per realizzarla è diversa rispetto a quella utilizzata, per esempio, per pianificare un concerto. Un'altra differenza sta nel fatto che la Cena di Gala, già solo per la sua natura spesso legata a situazioni di beneficenza, rende subito noto a tutti il suo scopo. Un concerto invece, o un qualsiasi altro evento di piazza, non viene collegato immediatamente al mondo del non profit e per questo può essere meno efficace. Attraverso la Cena di Gala, Gruppo Polis sostiene i servizi legati alla violenza di genere. In particolar modo, i servizi offerti da Casa Viola, il Servizio Uomini Maltrattanti, il Centro Antiviolenza di Chioggia e gli interventi per la sensibilizzazione sulla violenza all'interno delle scuole. I servizi per le donne sono nati, inizialmente, per le donne vittime di tratta. Dopodiché, data la necessità, nell'appartamento di Casa Viola si è iniziato ad ospitare anche donne vittime di violenza.

Gruppo Polis ha scelto di organizzare una Cena di Gala perché gli organizzatori pensavano fosse un evento in grado di generare una buona visibilità e capace di attrarre un determinato target. Nel 2018, quando io ho svolto il mio stage presso l'ufficio fundraising, a seguito della nona edizione della Cena di Gala un'invitata aveva mosso una critica dicendo che l'evento in questione era troppo esoso e che non era adatto allo scopo. Ne ho parlato con Barbara, la quale ha risposto dicendo che Gruppo Polis organizza tanti eventi diversi e che ognuno ha un target e una dimensione specifica. Non è semplice mettere tutti d'accordo, ma la Cena di Gala è un evento "di lusso" e prevede dei costi che altri eventi non richiedono. Una persona esterna non può sapere quanto lavoro e quanti costi vi sono dietro l'organizzazione di un evento e per questo motivo può rimanere interdetta davanti ad un costo del biglietto elevato. La Cena di Gala è nata per fidelizzare i donatori di una fascia medio-alta, non

a caso il biglietto ha un costo di € 100 a persona. Per questo motivo è bene organizzare eventi di diverso tipo, in grado di raggiungere target differenti. Le critiche e i consigli rimangono sempre ben accetti, sempre se fatti in una certa maniera, perché possono essere uno spunto per una nuova idea o per un cambiamento.

4.4.1 Pianificazione e organizzazione

Come abbiamo visto, pianificare bene un evento è indispensabile per avere sotto controllo tutti gli aspetti essenziali per la sua riuscita. “La pianificazione di un evento dipende sicuramente da quanto questo è rodato; ci sono eventi che vengono fatti da tanti anni e quindi organizzarli è più semplice. Per la Cena di Gala, diciamo che intorno ad aprile si inizia a pensare alla possibile location e alla data, in modo da chiedere tutti i preventivi. Al rientro dalle vacanze estive, quindi verso fine agosto, vengono inviati i *Save the Date*⁸⁰, in questo modo gli invitati possono già segnarsi sul calendario la data e decidere se partecipare o meno. Gli inviti sono singoli, visto anche il numero di posti limitati, ma vi è un’operazione strategica da fare con le aziende. Se queste decidono di fare una donazione di € 800, visto che solitamente i tavoli sono da 8 o da 10, possono riservare tutto il tavolo e invitare altre persone. Ciò è molto positivo per l’organizzazione, perché l’imprenditore invitato direttamente può invitare altri imprenditori indirettamente e si viene così a creare una rete di conoscenze fondamentale. Per quanto riguarda gli inviti, c’è un grande lavoro dal punto di vista comunicativo e grafico, per renderli personalizzati. Per questo motivo, una volta definita la location, ci vogliono circa 5 mesi di tempo per pianificare e organizzare la Cena.”

- Database

L’invio degli inviti viene effettuato facendo riferimento ad un database specifico per la Cena di Gala, in cui sono presenti i contatti di aziende, imprenditori, politici, istituzioni pubbliche, enti, volontari. Barbara mi dice: “Il database va aggiornato ogni anno, ed è un’operazione lunga. Bisogna controllare i siti web delle aziende, degli enti, delle istituzioni o effettuare delle telefonate per sapere se, ad esempio, i

⁸⁰ Si tratta di una pre-partecipazione che ha lo scopo di annunciare con largo anticipo agli invitati la data e il luogo dell’evento in modo da permettere loro di organizzarsi.

Presidenti sono sempre gli stessi o se sono cambiati.” All’interno del database, oltre ai nomi degli invitati e ai contatti e-mail e telefonici, vanno inseriti i dati relativi alle passate edizioni della Cena, per avere una visuale completa sulle varie partecipazioni. Inoltre, va inserito il nome della persona dell’ufficio fundraising che si è occupata di mettersi in contatto con i vari soggetti e in che giorni ha effettuato la telefonata o ha inviato l’e-mail. Questo passaggio è molto importante non solo per avere un database chiaro e funzionale, ma anche perché sarebbe meglio che l’operazione di contatto venisse effettuata sempre dalla stessa persona, in modo da creare una relazione.

- Sponsor

Per quanto riguarda le sponsorizzazioni, Gruppo Polis ha deciso di puntare maggiormente sull’avvio di collaborazioni annuali con aziende, invece di cercare lo sponsor per ogni singolo evento. Ci sono alcuni eventi che vengono sponsorizzati ogni anno dalla stessa azienda ma, in generale, il Gruppo ha preferito puntare sul lungo termine e sulla creazione di relazioni tra profit e non profit più forti. “Questo non significa che abbiamo smesso di cercare sponsor per il singolo evento, perché la singola sponsorizzazione può trasformarsi in una collaborazione annuale e questo è ciò di cui abbiamo bisogno.” Inoltre, alla Cena di Gala, ogni anno, vengono regalati agli invitati dei prodotti che possono essere forniti da diverse aziende. [...] in questo lavoro c’è anche una parte commerciale e di marketing che non va assolutamente sottovalutata. Ad alcune aziende chiediamo di contribuire fornendo dei prodotti, invece che effettuando una donazione. Questo ci permette di avere dei prodotti di qualità senza doverli comprare; è un’altra modalità per sostenerci. D’altro canto, per l’azienda può essere un buon modo per far conoscere i propri prodotti e per farsi pubblicità.”. Ad esempio, al termine dell’ultima edizione della Cena di Gala, sono stati regalati agli invitati dei prodotti di Gottardo S.p.A. (Tigotà) e di Pettenon Cosmetics. Queste due aziende, come accennato in precedenza, collaborano già con Gruppo Polis, ma hanno accettato ben volentieri di fornire anche dei loro prodotti, che sono stati utilizzati come gadget di ringraziamento per la partecipazione alla Cena di Gala.

Tra le aziende che negli anni hanno collaborato con Gruppo Polis per sostenere la Cena di Gala troviamo anche:

- Birra Antoniana⁸¹
- Esseoquattro⁸²
- Molino Favero⁸³
- Plissè S.p.A.⁸⁴
- Crediveneto⁸⁵
- Pianegonda⁸⁶
- Bancadria dei Colli Euganei⁸⁷
- PwC⁸⁸
- Infonet Solutions⁸⁹
- FIP Industriale⁹⁰
- Ferasin Automobili (Maserati)⁹¹

4.4.2 Durante l'evento

“Durante l'evento io e Stefano” mi racconta Barbara “facciamo il giro dei tavoli per salutare tutti e per avere un incontro diretto con gli invitati; è molto importante ai fini della relazione. Ci sono casi in cui vi è bisogno di trasportare qualcosa, ad esempio i gadget per gli invitati, o sistemare il microfono o le luci [...] non ti puoi godere la serata al 100%, ma se i calcoli sono stati fatti bene, allora non ci saranno troppi imprevisti.” Durante la Cena vi è il momento delle premiazioni, per ringraziare pubblicamente le aziende sostenitrici. Inoltre, ogni anno viene consegnato un riconoscimento cosiddetto “Imprese per Bene” ad un'azienda che viene selezionata

⁸¹ <http://www.birrificioantoniano.it/it>

⁸² Vedere nota 15.

⁸³ Vedere nota 68.

⁸⁴ <https://plissespa.com/>

⁸⁵ <http://www.crediveneto.coop/>

⁸⁶ <https://www.pianegonda.com/>

⁸⁷ <https://www.bancadriacolliuganei.it/privati/>

⁸⁸ <https://www.pwc.com/it/it.html>

⁸⁹ <https://infonetsolutions.it/>

⁹⁰ <https://www.fipindustriale.it/>

⁹¹ <https://maserati.debona.it/>

sulla base della continuità al sostegno e al suo impegno sociale. Alla decima edizione della Cena (2019), questo riconoscimento è stato consegnato a Tigotà che collabora da anni con Gruppo Polis.

Figura 16: *premiazione “Imprese per Bene” per Tigotà*



Fonte: <https://www.gruppopolis.it/>

- Ospiti

“Negli anni si è sempre cercato di portare ospiti in grado di sensibilizzare sul tema della violenza sulle donne, in modo tale che fosse sì una cena e un evento piacevole, ma ci fosse anche la trasmissione della buona causa. L’intervento non deve essere noioso e non deve dare informazioni statistiche; l’importante è trasmettere il messaggio in maniera emozionale. Se poi gli invitati desiderano avere maggiori informazioni, noi siamo più che lieti di fornirglielo.” Durante le varie edizioni della Cena di Gala, è stato lasciato lo spazio per varie testimonianze da parte di coloro che hanno subito violenze o da chi ha usufruito dei servizi offerti da Casa Viola.

4.4.3 Analisi dei risultati

A seguito dell'evento viene inviata una "ricevuta", sottoforma di lettera di ringraziamento, a tutti coloro che hanno effettuato la donazione per partecipare alla Cena. Appena disponibile, si condivide anche il ricavato economico sui canali interni di Gruppo Polis e tramite e-mail ai vari partecipanti. Di fondamentale importanza, poi, è la fase di *debriefing*⁹² tra gli organizzatori e i volontari per capire cosa ha funzionato e cosa invece andrebbe modificato. "Negli anni, grazie al confronto finale e all'analisi dei risultati, sono state fatte delle modifiche rispetto alla Cena. La prima che mi viene in mente è sicuramente quella legata al numero di invitati, come dicevamo prima. Abbiamo capito che, per i nostri scopi, avere un numero di invitati troppo elevato era controproducente perché non era possibile trasmettere il messaggio nel modo giusto. Un altro cambiamento riguarda la scelta di fare a meno dell'intrattenimento musicale, che è stato presente fino a tre anni fa. Abbiamo deciso di non utilizzare più questo tipo di intrattenimento perché alcuni invitati ci avevano dato un feedback negativo, dato dal fatto che per loro risultava difficile dialogare durante la Cena a causa della musica, e perché era diventata una spesa troppo alta. Nelle edizioni seguenti, invece, abbiamo avuto dei feedback molto positivi, quindi siamo rimasti contenti della nostra scelta."

Ogni donatore viene seguito durante tutto l'anno, con diverse modalità di contatto e rendicontazione, a seconda del tipo di donatore e dei servizi che sostiene. Come detto precedentemente, i partecipanti alla Cena, nello specifico, vengono informati e ringraziati tramite e-mail; mentre, con i donatori più legati a Gruppo Polis vengono organizzati degli incontri periodici. Questi possono tenersi una volta l'anno o anche più volte, a seconda del tipo di relazione. Per esempio, con Pettenon Cosmetics si è creata una relazione molto forte, data dal fatto che l'azienda sostiene il Gruppo da tanti anni. Spesso, infatti, membri di Pettenon Cosmetics vanno a fare visita alle diverse sedi delle cooperative e toccano con mano i progressi fatti. Con aziende di

⁹² Il debriefing è la valutazione finale di un processo. In una riunione reale o virtuale con le persone che hanno partecipato al progetto si tirano le somme. Spesso il debriefing apre nuove prospettive che richiedono di avviare un nuovo processo di problem setting. Tutto comincia con il briefing e finisce con il debriefing. Con il briefing si entra nel gioco, con il debriefing se ne esce. Briefing: che cosa dobbiamo fare? Debriefing: che cosa abbiamo fatto? Fonte: <http://www.problemsetting.it/pages/debriefing.htm>

questo tipo, quindi, gli incontri sono molto frequenti e vengono utilizzati sia per informare i donatori sull'evoluzione dei progetti che stanno sostenendo, sia per un confronto riguardo le modalità di collaborazione.

4.5 Le diverse edizioni e i ricavati

Figura 17: anno, luogo, numero indicativo dei partecipanti e ricavato delle diverse edizioni della Cena di Gala

ANNO	LOCATION	PARTECIPANTI	RICAVATO
2008	La Bulesca	70	pareggio
2009	Palazzo Zacco Armeni	120	€ 5.000
2010	Palazzo Zacco Armeni	150	€ 7.000
2011	Palazzo della Ragione	400	€ 12.000
2012	Palazzo della Ragione	650	€ 28.000
2014	Kube	110	€ 7.000
2015	Villa Foscari	130	€ 11.000
2016	Pedrocchi	140	€ 12.000
2017	Pedrocchi	150	€ 12.000
2018	La Montecchia	160	€ 14.000
2019	La Montecchia	170	€ 15.000

Fonte: dati forniti da Stefano Zaramella, responsabile ufficio fundraising Gruppo Polis

La prima edizione, al ristorante La Bulesca, è stata svolta come test e infatti si è trattato di un sostanziale pareggio tra uscite ed entrate. La differenza del ricavato tra il 2011 e il 2012 sta nel fatto che la prima volta è stata occupata solamente una parte del salone, mentre l'anno successivo la sua totalità. Nel 2013 non si è realizzata l'iniziativa; infatti dopo il successo della precedente edizione, realizzata a Palazzo della Ragione, stante il venir meno della possibilità di utilizzare quella location (per nuovo provvedimento del Comune di Padova a salvaguardia del bene artistico)

Gruppo Polis ha preferito prendere una pausa e riprogettare l'iniziativa in funzione di un miglior coinvolgimento ed una più efficace sensibilizzazione dei partecipanti. Palazzo della Ragione poteva contenere un numero di persone nettamente superiore rispetto alle location seguenti, ma questo portava ad una diminuzione dell'intimità. Se da un lato le entrate potevano essere maggiori (anche se poi bisogna considerare tutti i costi di un evento richiamante così tanti partecipanti), la sensibilizzazione sul tema della violenza veniva messa in secondo piano. Il problema stava nella difficoltà di trasmettere il messaggio dell'organizzazione e quindi la Cena era diventata un evento fine a sé stesso.

- Cambio location

La decisione è stata, quindi, quella di cambiare location e strategia, per focalizzarsi su un target più specifico e ridotto. La scelta di una location più piccola per la Cena è stata voluta per creare fidelizzazione con le stesse aziende e le stesse persone e per comunicare in modo più mirato la buona causa. Questo cambiamento ha avuto delle conseguenze anche sull'aspetto comunicativo. Gli organizzatori, infatti, hanno concordato che fosse uno "spreco" investire tanti soldi sulla pubblicità, cosa che viene fatta invece per altre tipologie di eventi per raggiungere un gran numero di persone. Alla creazione di volantini, locandine, campagne social o articoli di giornale vengono preferiti strumenti quali il telefono e l'e-mail. In questo modo, si riesce ad avere un contatto immediato con i diretti interessati che sono già presenti all'interno del database. La domanda che mi è sorta spontanea è se il cambiamento di location sia un bene o un male per l'organizzazione. Barbara mi ha fornito il suo punto di vista: "Dipende, ci sono altre onlus che organizzano cene di beneficenza sempre negli stessi luoghi. Noi, inizialmente, abbiamo cambiato a causa di contingenze esterne; ma, grazie a questo cambiamento iniziale, ci siamo posti la domanda se fosse meglio o meno cambiare location. Ogni organizzazione agisce seguendo una strategia; sicuramente il cambio di location può essere uno stimolo per gli invitati, può incuriosirli. Quando ci sono state le edizioni a Palazzo della Ragione finivamo di smontare tutto alle quattro di notte perché all'interno del 'pacchetto' non erano previsti determinati servizi quali l'allestimento o lo smontaggio."

Figura 18: *Cena di Gala presso Palazzo della Ragione - 2011*



Fonte: <https://www.sinfonialab.it/portfolio/serata-gala-beneficenza/>

“A quel punto ci si è chiesti se non fosse meglio investire un po’ di soldi in più sulla location e sui servizi offerti oltre alla cena, invece di impiegare così tanti volontari, tempo ed energie solo per spendere un po’ di meno. Dopo gli anni a Palazzo della Ragione, le edizioni successive sono state organizzate in strutture aventi una capienza massima ridotta. Il fatto di ridurre i posti ha portato ovviamente ad un aumento del prezzo del biglietto; questo non è stato accettato da tutti i partecipanti delle edizioni precedenti, ma è un fattore che Gruppo Polis aveva messo in conto. Dall’edizione di Kube a quella seguente vi è una differenza visibile anche solo in termini di entrate e questo è dovuto ad una organizzazione strategica ben pensata. Inoltre, nel caso dell’edizione di Kube, vi sono state degli imprevisti che hanno reso meno semplice il raggiungimento dell’obiettivo. Gli eventi sono così, non puoi prevedere tutto prima.”

Barbara continua a raccontarmi delle varie edizioni: “La location seguente è stata Villa Foscari, che però aveva il neo di essere in provincia di Venezia. Invece di vederla in maniera negativa, abbiamo pensato che, visto che avevamo appena avviato la collaborazione con il centro antiviolenza di Chioggia, fosse l’occasione giusta per coinvolgere anche qualcuno del veneziano. Quella è stata un’edizione molto

apprezzata, perché è stata intima e perché l'intervento da parte di Laura Roveri⁹³ è riuscito a coinvolgere ed emozionare tutti gli ospiti. La sua testimonianza è riuscita a mostrare la violenza sulle donne in un'ottica di cambiamento e non di pena e dolore.” Barbara continua sottolineando come sia importante scegliere l'evento giusto per trasmettere determinati messaggi; non si può pensare di organizzare un concerto o una maratona e poi portare sul palco una persona per parlare della sua storia, non sarebbe il luogo adatto. D'altro canto, la testimonianza deve essere un modo per far entrare le persone all'interno delle problematiche che l'organizzazione tratta e questo non può essere fatto solamente tramite grafici e statistiche. La parte emozionale rimane una colonna portante del fundraising.” Continuiamo parlando dell'edizione del 2015 presso Villa Foscari: “[...] quell'edizione è andata bene, ma il costo della Villa era fuori portata e quindi ci siamo spostati al Pedrocchi. Quelle sono state due edizioni molto buone e abbiamo ricevuto tanti feedback positivi, ma per vari motivi abbiamo deciso di cambiare nuovamente location. Le ultime due edizioni, infatti, sono state fatte a La Montecchia. In questi casi è stato risparmiato molto in termini di energie e di tempo perché la location veniva ‘consegnata’ già pronta e quindi non vi era bisogno di volontari per organizzare i tavoli, la sala e quant'altro. [...] durante le Cene di Gala, visto anche il prezzo per partecipare, la qualità è fondamentale e non può essere sottovalutata.” Barbara conclude dicendo che, ovviamente, la scelta di ridurre il numero di posti e utilizzare solamente una sala per la Cena, in modo da creare un ambiente più intimo in cui tutti si sentano a loro agio, è data dal fatto che la raccolta fondi funziona. Se così non fosse, cambierebbero sicuramente strategia. “È vero che, rispetto a certe edizioni, la raccolta fondi per la Cena di Gala è minore; ma a noi interessa anche creare un rapporto con i partecipanti e, in un ambiente più piccolo, abbiamo visto che questa operazione riesce molto meglio.”

⁹³ Laura Roveri, una giovane donna che ha vissuto l'esperienza della violenza ed è ora impegnata nella sensibilizzazione a riguardo soprattutto verso le donne che si trovano in condizioni simili.

Figura 19: *decima edizione della Cena di Gala - La Montecchia*



Fonte: <https://gothanews.com/gruppo-polis-montecchia-2019/#jp-carousel-30219>

A questo punto, mi resta soltanto una domanda da porre a Barbara ed è la domanda che mi ha portata a scrivere questa tesi. L'evento è uno strumento utile per le non profit, parlando sia dal punto di vista economico che relazionale?

“Io penso di sì. È un mezzo assolutamente efficace per far conoscere la realtà dell'organizzazione e per creare relazioni. Attraverso l'evento puoi conoscere le persone dal vivo e hai la possibilità di coinvolgerle anche a livello emotivo. Certo è, che la comunicazione gioca un ruolo fondamentale in questo senso, perché bisogna essere in grado di comunicare la buona causa in modo efficace. L'evento, come abbiamo visto, è anche uno strumento per mettersi in contatto con tante aziende diverse e per creare e coltivare la relazione. Dal punto di vista economico è difficile dare una risposta, dipende da ogni evento. Ci sono volte in cui investi tanto e il risultato è mediocre e volte in cui l'impegno è minimo e il risultato supera le aspettative. Con gli eventi non puoi mai sapere. Diciamo che, come scelta strategica, Gruppo Polis ha deciso di diminuire gli eventi di piazza, perché hanno bisogno di tanto tempo e tante risorse per essere organizzati. Questa decisione è stata presa nonostante questi eventi fossero andati bene; ma è stato deciso di provare anche altre

strade, come quella del corporate o di altre iniziative. [...] Bisogna studiare una strategia efficace e mettere sul piatto della bilancia i costi e le possibili entrate; l'esperienza ha un ruolo fondamentale in questo.” Alla mia curiosità relativa alla continuazione o meno della Cena di Gala Barbara ha risposto immediatamente: “Sicuramente si farà! Ormai è un appuntamento fisso che porta i suoi risultati in termini di relazioni, di raccolta fondi e anche di sensibilizzazione.”

Conclusioni

Lo scopo di questa tesi era quello di comprendere se gli eventi fossero una tecnica di fundraising efficace per le organizzazioni non profit. Per rispondere a questa domanda si è partiti da un'analisi del Terzo Settore, per comprendere in primis il mondo delle organizzazioni senza scopo di lucro. Spesso, infatti, questa realtà viene giudicata in maniera pietistica, senza conoscerne effettivamente il funzionamento e l'importanza. Eppure, il numero delle Onp in Italia è in continua crescita e sempre più aziende stanno decidendo di investire in progetti sociali. Come si è visto, infatti, la responsabilità sociale d'impresa è diventata di estremo valore per moltissime aziende. Questo perché, la concorrenza è sempre maggiore e, con l'evolversi di internet, le persone entrano continuamente in contatto con prodotti e servizi diversi; ecco allora che le aziende socialmente responsabili riescono ad attirare maggiormente l'attenzione dei clienti. Questi, infatti, sono diventati più sensibili a temi legati al mondo del sociale e tendono a scegliere prodotti o servizi provenienti da aziende socialmente responsabili. La presa di coscienza da parte delle imprese ha fatto crescere notevolmente il numero di collaborazioni tra profit e non profit negli anni. Si è venuto a creare così un rapporto win-win, in grado di generare benefici sia per l'azienda sostenitrice che per l'organizzazione e, in alcuni casi, anche per la comunità. Si è visto, poi, come l'attività di fundraising non sia così semplice e immediata. La costanza è fondamentale per creare fidelizzazione con i donatori e per far conoscere la realtà dei servizi offerti dall'Onp. Affinché quest'ultima possa crescere e sostenere i suoi progetti, la fase di raccolta fondi dev'essere strutturata attentamente e non può basarsi semplicemente sulle piccole donazioni. Qui entra in gioco il ruolo del fundraiser, figura poliedrica in grado di gestire diverse situazioni e con buone competenze in ambito di comunicazione, relazioni pubbliche e marketing. Questo tipo di professione è in aumento e ciò significa che non ci si può più improvvisare esperti di fundraising; ci sono dei corsi specifici per formare queste figure. Tra le mansioni del fundraiser vi è quella di organizzare eventi. Questi esistono da sempre, ma negli anni le tipologie sono aumentate e descriverli tutti non è impresa facile. Dagli eventi aziendali a quelli culturali, dai meior events ai local events, dagli eventi one shot a

quelli ricorrenti; si è visto come il mondo degli eventi sia davvero ricco e vario. Per questo motivo, la loro pianificazione e organizzazione prevede tutta una serie di competenze legate alla figura dell'event manager. L'evento, purtroppo, comporta molti rischi per chi lo organizza; per realizzarlo vi è bisogno di investire soldi ed energie, spesso senza sapere quale sarà il risultato finale. Un piccolo inconveniente, come ad esempio la pioggia nel caso di un evento all'aperto, può vanificare tutti gli sforzi fatti. Eppure, continuano ad essere organizzati, perché sono in grado di apportare benefici a più livelli. Attraverso gli eventi, infatti, vi è la possibilità di creare relazioni e conoscere persone; aspetto fondamentale per le organizzazioni non profit, le quali vivono soprattutto di questo. Certo, sono le donazioni a far crescere una Onp, ma affinché vi siano donazioni c'è bisogno che nascano collaborazioni. L'evento risulta essere estremamente efficace in questo, perché permette alle persone di incontrarsi dal vivo e dà la possibilità all'organizzazione di raccontare i propri progetti. Ed è proprio qui che entra in gioco l'emotional raising, ovvero la raccolta fondi effettuata grazie al potere delle emozioni. Come già detto, i fundraiser hanno le storie più belle da raccontare ed è giusto che le raccontino nel migliore dei modi. Durante la Cena di Gala, organizzata da Gruppo Polis, spesso viene lasciato spazio alle testimonianze. Queste, senza il bisogno di generare compassione, sono in grado di trasmettere le difficoltà vissute da una persona o da un insieme di persone, generando empatia nei donatori. La donazione viene effettuata nel momento in cui si capisce di poter essere d'aiuto al cambiamento, perché, come diceva Nietzsche:

“Non dimenticare che dare gioia dà anche gioia.”⁹⁴

Per Gruppo Polis gli eventi sono sicuramente impegnativi da organizzare, sia dal punto di vista economico che a livello di tempo ed energie. Inoltre, senza l'aiuto dei volontari non potrebbero essere realizzati. Attraverso l'analisi delle diverse edizioni della Cena di Gala arrivata alla sua decima edizione, si è visto come la raccolta fondi abbia subito delle modifiche negli anni. I primi tentativi hanno portato ad una serie di raccolte fondi abbastanza contenute, ma hanno permesso a Gruppo Polis di prendere confidenza con questa tipologia di evento. Infatti, le edizioni tenutesi in seguito,

⁹⁴ Poesia *Figlio Mio* di Friedrich Wilhelm Nietzsche.

presso Palazzo della Ragione, hanno portato a risultati molto positivi. Nonostante ciò, gli organizzatori hanno deciso di cambiare strategia e di puntare su una raccolta fondi più contenuta, ma che permettesse di trasmettere ai donatori presenti alla Cena la buona causa in modo più efficace. Questa scelta fa capire quanto, per un'organizzazione, non siano importanti solamente le donazioni, ma anche la trasmissione dei propri valori. Attraverso l'intervista a Barbara Celloni e i risultati ottenuti dalle diverse edizioni della Cena, mi sento di poter dire che l'evento risulta essere uno strumento in grado di generare una buona raccolta fondi; ma, al contempo, la sua organizzazione necessita di molti investimenti e sforzi. Inoltre, la sua riuscita in termini economici non è mai prevedibile al 100% e questo lo porta ad essere uno strumento rischioso per l'organizzazione, che non può sapere quale sarà l'esito dell'evento nel momento in cui sta investendo su di esso. Gruppo Polis, infatti, ha deciso di puntare su un minor numero di eventi, di cui però ha un maggiore controllo; come, appunto, la Cena di Gala. Questa è risultata essere un evento in grado di generare una buona visibilità per il Gruppo e un ottimo strumento di relazione. Attraverso l'intervista a Barbara, infatti, si è giunti alla conclusione che l'evento è utile soprattutto dal punto di vista relazionale, perché permette alle persone di incontrarsi e conoscersi da vicino. Per questo motivo Gruppo Polis ha deciso di continuare ad investire su questo evento, che gli ha permesso di conoscere e di farsi conoscere da molte aziende. Queste, attraverso la Cena di Gala e altri eventi, hanno avuto la possibilità di comprendere la realtà di Gruppo Polis e hanno deciso di intraprendere un percorso di collaborazione annuale con loro. Gruppo Polis, quindi, continuerà ad organizzare eventi, in grado di raccontare nuove storie e sostenere sempre più persone.

“La persona, il nostro impegno.”

Fonti bibliografiche e sitografia

Ambrogetti F., *Emotionraising. Neuroscienze applicate al fundraising*, Maggioli Editore, 2013.

Baldacci P., *OICE 2019: l'Italia dei congressi può fare di più, 2019*. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.missionline.it/mission-mice-post/oice-2019/>

Barrett Feldman, L., *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Houghton Mifflin Harcourt, 2017.

Barry F., *15 Techniques Used by Top Nonprofits to Boost Donor Acquisition and Online Fundraising Results*, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://npengage.com/nonprofit-fundraising/boost-donor-acquisition-online-fundraising/#>

Bedogni N., *Eventi per il fundraising. Organizzare eventi di successo per la raccolta fondi*, Maggioli Editore, 2018

Bheenuck S., *Everything You Need to Know About Fundraising*, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.charityjob.co.uk/careeradvice/what-is-fundraising/>

Biancu S., *Strumenti per il fundraising: integrare, personalizzare, raccontare*. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://uidu.org/stories/8036-strumenti-per-il-fundraising-integrare-personalizzare-raccontare>

Boiardi A., *Come evolvono gli eventi aziendali: la parola ai protagonisti*, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo: https://www.meetingecongressi.com/it/meetingblog/198456/come_evolvono_gli_eventi_aziendali_la_parola_ai_protagonisti.htm

Boyle S., *A new code of fundraising practice: what you need to know (and do)*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/blog/a-new-code-of-fundraising-practice-what-you-need-to-know-and-do/>

Brunello A., *Il manuale del crowdfunding. Ovvero come realizzare le tue idee grazie ai nuovi strumenti di finanziamento online*, 2014.

Cadigan T.N., *How donating money can actually make you happier*, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.businessinsider.com/donate-money-make-happy-strategy-finance-wealth-donation-charity-2017-10?IR=T>

Cantiere Terzo Settore. Sito ufficiale disponibile all'indirizzo: <https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/vita-associativa/runts-registro-unico-nazionale-del-terzo-settore>

Cattaneo C., *Terzo settore, nuova statualità e solidarietà sociale*, Giuffrè editore, Milano, 2001

Cocco R., *La magia degli eventi. Le tecniche, gli strumenti e i segreti per la gestione professionale delle manifestazioni*. Sperling & Kupfer, Milano, 2007.

Collesei U., Checchinato F., Dalle Carbonare M., *Gli Eventi. Come progettarli e realizzarli*, Franco Angeli, Milano, 2014

Cozzi G.P., *Comunicare con gli eventi. Una guida operativa*, Franco Angeli, 2014.

Cross B., *10 Ways to Be a Better Event Manager*, 2018. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.eventmanagerblog.com/better-event-manager>

Crowdfunding, *Storia ed evoluzione del crowdfunding in Italia*. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.crowd-funding.cloud/it/storia-ed-evoluzione-del-crowdfunding-in-italia-191.asp>

Danea Soft S.r.l., *Obiettivi SMART: il metodo per definire obiettivi sensati e migliorare la produttività personale e aziendale*. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.danea.it/blog/obiettivi-smart/>

De Carli S., *Personal fundraising, la nuova frontiera della donazione*, 2018. Articolo disponibile all'indirizzo: <http://www.vita.it/it/article/2018/05/08/personal-fundraising-la-nuova-frontiera-della-donazione/146752/>

De Carli S., *Più fundraiser, meno fundraising*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <http://www.vita.it/it/article/2019/01/28/piu-fundraiser-meno-fundraising/150487/>

Di Rocco A., *Call To Action: aumenta le registrazioni e le vendite del tuo sito web*, Articolo disponibile all'indirizzo: <https://sos-wp.it/call-to-action/>

Di Turi A., *Profitto sociale. Nuovi ponti tra Profit e Non Profit*, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.avvenire.it/economia/pagine/lincontro-tra-diversi-che-genera-innovazione-sociale>

Enciclopedia Treccani Online: <http://www.treccani.it/enciclopedia/>

Equity crowdfunding 2019, è record: raccolti oltre 65 milioni di euro, 2020. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.economyup.it/startup/equity-crowdfunding-2019-e-record-raccolti-oltre-65-milioni-di-euro/>

Fondazione Sodalitas. Sito ufficiale disponibile all'indirizzo:
<http://www.sodalitas.it/>

Four Stars, Professione Event Manager: le dinamiche dell'organizzazione di eventi, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo:
<https://www.4stars.it/blog/event-manager-organizzazione-eventi/>

Friede R., *Il Documento di Buona Causa serve a qualcosa o possiamo farne a meno?*, 2017. Articolo disponibile all'indirizzo:
<https://www.fundraisingkmzero.it/domande-risposte/il-documento-di-buona-causa-fundraising-raccolta-fondi>

Getz D., *Event management & Event tourism*, Cognizant Llc, 2005.

Glossario Marketing. Sito ufficiale disponibile all'indirizzo:
<https://www.glossariomarketing.it/>

Godbout J., *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, 2002.

Gruppo Polis. Sito web disponibile all'indirizzo: <https://www.gruppopolis.it/>

Ibrisevic I., *7 Key Characteristics of a Successful Nonprofit*, 2018. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://donorbox.org/nonprofit-blog/characteristics-of-a-successful-nonprofit/>

Ilaria B., *Workshop cosa significa e perché farlo*, 2019. Articolo consultabile all'indirizzo:<https://www.eventi-fiere.it/blog/workshop-cosa-significa-e-perche-farlo/>

International Cooperative Alliance. Sito disponibile all'indirizzo:
<https://www.ica.coop/en>

Istat, *Cresce il numero delle istituzioni non profit nel nostro Paese*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo:
<https://www.forumterzosettore.it/2019/10/11/cresce-il-numero-delle-istituzioni-non-profit-nel-nostro-paese/>

Jepson T., *Non profit Fundraising Plan: 6 Must-Do Steps for Success*, Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.causevox.com/blog/nonprofit-fundraising-plan/>

Lucaccioni L., *La scienza del dare: perché essere generoso ti rende felice*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.laralucaccioni.com/emozioni-positive/la-scienza-del-dare-perche-essere-generoso-ti-rende-felice/>

MeetingHub: <https://meeting-hub.net/>

Melandri V., *Conta di più chi dona o chi chiede?*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <http://www.vita.it/it/article/2019/05/14/conta-di-piu-chi-dona-o-chi-chiede/151567/>

- Melandri V., *Il fundraising detto tra noi*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: www.valeriomelandri.it
- Melandri V., *Manuale di Fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli Editore, 2012
- Melandri V., Perché falliscono i piani di fundraising? , 2018. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.valeriomelandri.it/2018/scegliere-piano-fundraising/>
- Melandri V., Vittadini G., *Fundraiser: professionista o missionario? Storia e futuro di una figura chiave del non profit*, Network, Guerini Next, 2005
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, 2004
- Osservatorio Socialis, *VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia*, 2018. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.osservatoriosocialis.it/2018/06/22/viii-rapporto-impegno-sociale-delle-aziende-italia/>
- Padova Capitale. Sito ufficiale disponibile all'indirizzo: <https://www.padovaevcapital.it/padova-capitale/>
- Pecchenino M., *Organizzare gli eventi. Come gestire convegni, manifestazioni, feste per la comunicazione d'impresa*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002
- Pizzi A., Che cos'è un evento?, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <http://angelapizzi.it/2019/01/30/che-cos-e-un-evento/>
- Redazione il Societario, *Le cooperative sociali sono imprese sociali di diritto*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <http://ilsocietario.it/articoli/news/le-cooperative-sociali-sono-impres-sociali-di-diritto>
- Redazione Vita, *Istat: ecco l'aggiornamento sui numeri del non profit*, 2019. Articolo disponibile all'indirizzo: <http://www.vita.it/it/article/2019/04/18/istat-ecco-laggiornamento-sui-numeri-del-non-profit/151323/>
- Romagnoli S., *Definizione e classificazione degli eventi*, Slide consultabili all'indirizzo: https://www.stellaromagnoli.com/romagnolieventi/lezioni/slide/lezione_1_definizione_classificazione.pdf
- Siccardi A. M., Vitali V., *Crowdfunding e personal fundraising: la nuova frontiera del dono*, EPC Editore, 2018.
- Sobrero R., *Sostenibilità competitività comunicazione. 20 idee per il futuro.*, Egea, Milano, 2018.

Spadaro P., *L'arte di dare e di ricevere. Ritrovare il potere di chiedere e il coraggio di donare*, Il Punto di Incontro, 2012.

Squillacciotti M., *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche.*, www.lacomunicazione.it, 2019.

Ted Talk, *How to be a better fundraiser*, Video completo disponibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=SUvoBzjZv7E>

Vecchiato G., Pinton E., *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Franco Angeli, 2009.

Vecchiato G., *Profit e non profit: collaborazione o competizione?*, 2010. Articolo disponibile all'indirizzo: <https://www.ferpi.it/news/profit-e-non-profit-collaborazione-o-competizione>

Vecchiato G., *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history.*, Franco Angeli, 2003.

Vita, *Fundraising: come fare centro*, Milano, 2018.

Wikipedia, *Principio di Pareto*. Disponibile all'indirizzo: https://it.wikipedia.org/wiki/Principio_di_Pareto

Wilkinson J., *40 Call to Action Examples that Drive Engagement*, Articolo completo disponibile all'indirizzo: <https://blog.firespring.com/40-call-to-action-examples-that-drive-engagement/>

Zanella E., *Professione fundraiser. Ruolo, competenze, strumenti e tecniche*, Franco Angeli, 2015.

Zanin L., *Raccolta fondi e welfare di prossimità. Fundraising e people raising per le professioni del sociale.*, Libreria universitaria, 2015.

Ringraziamenti

Ci tengo a ringraziare il mio relatore e professore di relazioni pubbliche, Giampietro Vecchiato, per avermi sostenuta durante la fase conclusiva di questo percorso. Grazie per la disponibilità, la pazienza e l'aiuto che mi ha fornito in questi mesi. Il suo corso, inoltre, è riuscito a farmi appassionare ancora di più al mondo della comunicazione e mi ha dato la conferma che esistono ancora professori entusiasti e in grado di entusiasmare.

Un grazie sincero a Barbara Celloni e a Stefano Zaramella, senza i quali non avrei potuto portare a termine questo lavoro. Grazie per essere stati sempre disponibili e gentili, per avermi dato la possibilità di raccontare la realtà di Gruppo Polis e per avermi dedicato del tempo per le varie interviste.

Colgo l'occasione per ringraziare anche l'Università degli Studi di Padova che, attraverso il progetto Erasmus, mi ha concesso di vivere una delle avventure più belle di sempre. L'Erasmus mi ha permesso di conoscere metodi diversi di apprendimento, mi ha aperto le porte di una nuova cultura e mi ha dato la possibilità di crescere come persona. I cinque mesi passati a Salonicco mi resteranno sempre nel cuore e sarò sempre grata per aver avuto la possibilità di partire.