



## IL FUNDRAISING PER LE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO

di Giuliana Baldassarre  
Alessia Anzivino  
Silvia Blasi



grazie al contributo della



# INDICE

<b>1</b>	<b>LE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>COS'È IL FUNDRAISING?</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>LO SCAMBIO E LA RACCOLTA DEI FONDI</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>MISSION E VISION</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>COME SI COSTRUISCE UN PIANO DI FUNDRAISING</b>	<b>17</b>
5.1	IL CASE STATEMENT O DOCUMENTO DI BUONA CAUSA	18
5.2	LA MAPPA DEI COSTITUENTI	20
5.3	I MERCATI DEL FUNDRAISING	21
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>42</b>

# LE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO

1

La legge dell'11 agosto 1991 n. 266 definisce l'organizzazione di volontariato come "ogni organismo liberamente costituito, che si avvalga in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri associati".

Le caratteristiche fondamentali delle organizzazioni di volontariato sono: l'assenza di scopo di lucro, la natura privatistica dell'organizzazione, la democraticità della struttura e la gratuità delle cariche associative, la gratuità delle prestazioni dei volontari, l'obbligo della formazione del bilancio e le modalità di approvazione da parte dell'assemblea e il divieto di retribuzione degli operatori soci delle associazioni.

Le ODV si sostengono economicamente attraverso:

- I contributi provenienti dagli associati;
- I contributi provenienti dai privati;
- I contributi derivanti dalle aziende, che possono essere monetari o non monetari;
- Le entrate derivanti da attività commerciali e produttive marginali;
- I rimborsi derivanti dalle convenzioni;
- I contributi derivanti da organismi internazionali;
- Le donazioni e i lasciti testamentari.

Dopo questa breve introduzione sull'attività delle organizzazioni di volontariato, nel seguito dell'opuscolo si approfondirà il tema della raccolta fondi per il sostentamento economico delle ODV.

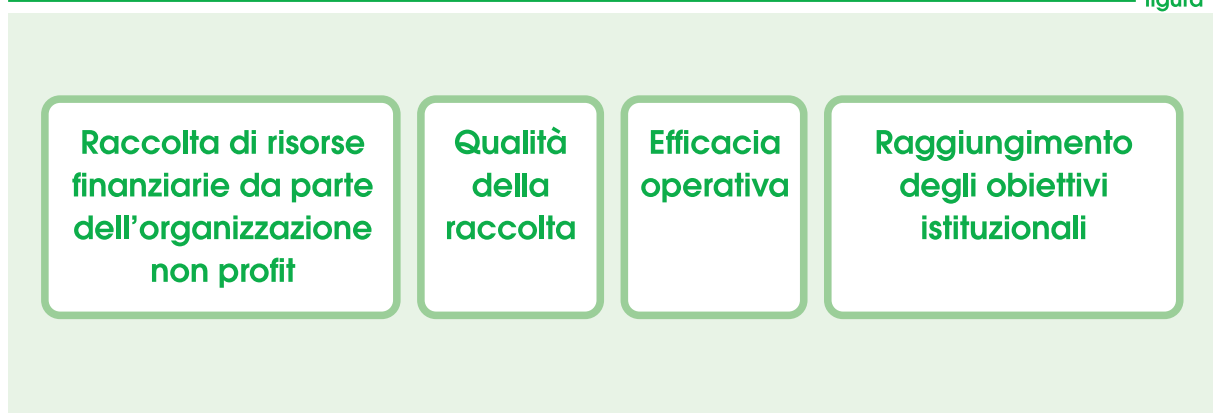
## **COS'È IL FUNDRAISING? 2**

Il fundraising o raccolta fondi è l'insieme delle attività che le aziende non profit mettono in atto per accrescere, sviluppare ed incrementare i fondi che esse hanno a disposizione per lo sviluppo sostenibile e per il perseguimento della propria mission ed è strettamente correlato al denaro raccolto attraverso questa funzione, al coinvolgimento delle persone che implementano le singole attività, siano esse volontari o dipendenti dell'organizzazione, ed eventualmente al saldo positivo fra ricavi e costi dei prodotti venduti per raccogliere fondi. L'attività di fundraising non può essere semplicemente considerata come l'attività per "raccolgere fondi", bensì per coltivare, far crescere e sviluppare le risorse necessarie alla realizzazione di un progetto sociale di una organizzazione non profit, promuovendo e rafforzando la sua identità sociale nella comunità di riferimento e nei confronti di una molteplicità di portatori di interesse. Ciò comporta la capacità di investire nella struttura organizzativa della organizzazione non profit al fine di sviluppare il know-how e le competenze necessarie alla crescita, all'affermazione e all'evoluzione dell'organizzazione nella comunità di appartenenza. Significa costruire, mantenere e rafforzare nel tempo solide e durature relazioni di fiducia, con i diversi attori e con i donatori stessi e programmare una serie di attività basate su un'approfondita conoscenza dei donatori e sulla capacità di mantenere con essi un contatto comunicativo continuativo e differente per ciascun "target donatore" e in linea con la loro "capacità di donare". Lo stesso vale anche per le aziende donatrici, la costruzione della fiducia, il mantenimento e il consolidamento delle relazioni restano i fattori fondati per la creazione di valide e proficue collaborazioni tra imprese e aziende non profit.

Il tema della raccolta fondi diventa sempre più cruciale a causa dei problemi di finanziamento delle organizzazioni non profit dovuto a vari fattori, tra cui: la continua riduzione dei finanziamenti pubblici, l'aumento sia in termini qualitativi che quantitativi dei bisogni sociali che non vengono soddisfatti dalla pubblica amministrazione; l'aumento della concorrenza tra le organizzazioni non profit e il conseguente aumento della competizione nella raccolta dei fondi e la crescente difficoltà in termini di fidelizzazione dei portatori di interesse.

L'importanza della raccolta fondi per le aziende non profit è, inoltre, fondamentale se si considerano i tradizionali vincoli strutturali propri di queste organizzazioni: la mancanza del capitale di rischio; la storica dipendenza dai finanziamenti di tipo pubblico, ed un'evidente difficoltà di accesso al credito ed ai finanziamenti bancari.

L'insieme delle attività di fundraising si concretizza nell'approccio gestionale in una vera e propria funzione. Nelle organizzazioni di piccole dimensioni la raccolta fondi è solitamente accentrata, mentre è decentrata e distribuita quando le dimensioni dell'organizzazione sono tali da rendere funzionale la suddivisione della raccolta fondi in più articolazioni (individui, corporate, progettazione ecc); in generale, tuttavia, la raccolta fondi si concretizza nell'acquisizione di fattori da combinare o risorse da impegnare nell'attività dell'organizzazione non profit, la cui quantità o qualità si traduce in alta o bassa efficacia operativa rispetto agli obiettivi istituzionali prefissati, come mostra la Figura 1.



La raccolta fondi e il raggiungimento degli obiettivi istituzionali

La raccolta fondi può essere definita in generale come uno strumento per accrescere e diversificare in modo dinamico le fonti di entrata di un'organizzazione, al fine di permettere, in linea con i propri valori, lo sviluppo quali-quantitativo delle attività istituzionali e l'evoluzione della *mission*.

Dopo aver definito cosa è la raccolta fondi e su cosa bisogna investire, prima di definire il concetto di scambio in esso insito, bisogna capire cosa non è il fundraising.

Il fundraising non è:

- Raccogliere fondi per far sopravvivere economicamente un'organizzazione, ma è la raccolta di fondi per realizzare la sua mission e gli obiettivi utili alla società;
- Raccogliere fondi non significa gestire la carità delle persone;
- Raccogliere fondi non significa chiedere l'elemosina;
- Raccogliere fondi non significa solo raccogliere donazioni.<sup>1</sup>

Implementare la raccolta fondi all'interno di un'organizzazione non profit, implica oggi creare consapevolezza e competenze in grado di gestire gli investimenti sociali che i cittadini, le imprese o la pubblica amministrazione scelgono di fare a favore di un'azienda non profit e che deve essere gestito in maniera efficace ed efficiente.

<sup>1</sup> Manfredi F., Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2009

# **3** LO SCAMBIO E LA RACCOLTA DEI FONDI



Il concetto di raccolta fondi ha implicito in sé il concetto di scambio, tuttavia non si tratta di uno scambio di equivalenti come avviene nel contesto tradizionale di mercato ma di uno scambio che prevede alcuni elementi tipici dello scambio filantropico ed il concetto del mercato in cui è presente il cosiddetto "terzo pagante". Nell'attività di raccolta fondi si scambiano risorse di tipo non solo economico ma anche meta economico oltre che beni materiali, know-how, competenze e consensi.

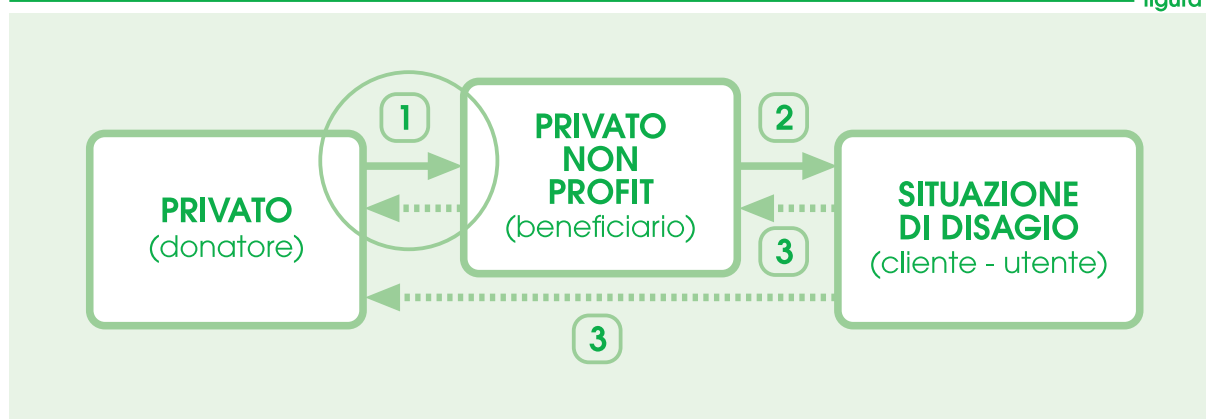
Nel concetto tradizionale di mercato le imprese scambiano in esso beni e servizi a fronte di un corrispettivo di valore e cioè il prezzo che viene sostenuto e pagato dal cliente stesso in tal senso un bene o un servizio viene comprato da un cliente che paga per la fruizione del servizio o per il possesso e l'utilizzo del bene stesso. Nel mercato non profit, invece, il fruitore del servizio o l'utilizzatore del bene non sempre è in grado di pagare e paga il corrispettivo del prezzo all'azienda non profit che gli eroga il servizio o gli cede il bene, ma questo è sostenuto da un terzo soggetto pagante che si fa carico della controprestazione in favore del beneficiario perché spinto da altri interessi non di tipo economico.

Si qualifica come soggetto "terzo pagante" talvolta la Pubblica Amministrazione, garante di un sistema di welfare o il donatore privato mosso dalle logiche tipiche della filantropia che si manifesta nelle sue diverse forme individuali o collettive, in organizzazioni di imprese o di fondazioni. È quindi il terzo pagante il soggetto che si fa carico del prezzo corrispettivo al servizio o al bene erogato dall'azienda non profit affinché il soggetto beneficiario ne possa fruire.

Questa tipologia di scambio considera alcuni elementi tipici della cultura filantropica ed elementi e principi di marketing tipici delle imprese.

Quando si parla di raccolta fondi gli attori coinvolti sono:

1. I donatori/finanziatori
2. L'organizzazione non profit
3. I destinatari dell'attività dell'organizzazione non profit.



Gli attori dello scambio

La Figura 2 mostra i tre attori coinvolti nello scambio, quando si parla di raccolta fondi:

1. I donatori sostengono un sacrificio economico per sostenere l'attività dell'azienda non profit e traggono generalmente benefici meta economici dalla soddisfazione dei bisogni dei beneficiari;
2. L'organizzazione non profit sostiene costi per la progettazione e l'erogazione dei servizi in grado di dare risposta alle situazioni di disagio e/o alle attese dei beneficiari; per fare ciò ottiene finanziamenti da parte dei donatori e riceve benefici meta economici in termini di riconoscimento, da parte dei clienti/utenti;
3. I destinatari dell'organizzazione non profit hanno bisogni primari che vengono soddisfatti dall'azione dell'ente nei loro confronti.

Le tipologie di scambio sono delineate nella Figura 2 dalla linea continua e da quella tratteggiata: la linea continua, indicata con i numeri 1 e 2 implica uno scambio di mercato sociale, la linea tratteggiata, indicata, invece, dal numero 3, implica uno scambio solidale.

Lo scambio di mercato sociale, si attiva attraverso una transazione economica, ma non implica la formazione di prezzi in base alle logiche di profitto del mercato, ma in base a logiche sociali che rendono i prezzi più bassi, o meno frequentemente più alti rispetto a quelli di un mercato tradizionale.

Lo scambio solidale implica, invece, uno scambio senza corrispettivo economico ma basato su una logica di remunerazione meta economica dei finanziatori/donatori.

**MISSION E VISION 4**

Prima di intraprendere una pianificazione delle attività di fundraising è opportuno effettuare una riflessione sull'identità della propria organizzazione che passa attraverso l'analisi della sua mission e della sua vision. Il successo o l'insuccesso della raccolta fondi di una ODV dipende dalla capacità di quest'ultima di promuovere con consapevolezza la propria causa sociale e le modalità del perseguimento di essa nel lungo periodo, la sua capacità distintiva rispetto alle altre cause simili ed il suo posizionamento nel più vasto mercato delle donazioni. Per poter comunicare efficacemente il proprio valore e la causa sociale di cui ci si fa carico è opportuno rispondere internamente ad alcune specifiche domande:

- La mission dell'organizzazione è definita in modo chiaro?
- L'ODV offre un servizio unico o quest'ultimo è già offerto da altre organizzazioni?
- La mission dell'ODV consiste in un servizio di pubblico interesse?

Rispondere a queste domande rappresenta un punto importante per l'organizzazione al fine di individuare una strategia di fundraising ottimale.

Iniziamo quindi con il definire cosa sono la mission e la vision di un'organizzazione: la mission è l'espressione della ragion d'essere dell'organizzazione. Essa rappresenta la risposta alle domande "perché l'organizzazione esiste?", "che cosa fa l'organizzazione?", "a cosa o a chi serve l'organizzazione?". Quando una organizzazione elabora un documento di missione, si trova a dover includere sostanzialmente due elementi:

1. Lo scopo, inteso come il risultato ultimo che l'organizzazione vuole raggiungere. Scrivere lo scopo non è semplice, bisogna infatti evitare di essere troppo generici, ma anche troppo specifici.
2. Il business model, che descrive i metodi, i programmi, i servizi, le attività in genere, che l'organizzazione utilizza per raggiungere lo scopo. Esso è quindi il mezzo attraverso cui si intende ottenere lo scopo individuato.

Questi due elementi devono essere integrati poiché rappresentano sia ciò verso cui si è tesi, sia la specificità e l'originalità di ciascuna organizzazione.

La mission dovrebbe sempre essere:

- **ESPLICITA** "faro" per l'organizzazione
- **FATTIBILE** guardare in alto puntando al concreto
- **MOTIVANTE** coinvolgere e appassionare persone
- **DISTINTIVA** rispondere a un bisogno sociale distinguendosi dai competitors

Sono in molti a credere che la mission esprima ciò che fa l'organizzazione. In realtà ciò che l'organizzazione fa o ha intenzione di fare è rappresentato dagli obiettivi strategici; la mission, invece, spiega le motivazioni che stanno alla base delle attività dell'ODV. Una mission efficace, presenta un insieme di valori e convinzioni identificanti e fornisce, ai donatori potenziali ed effettivi, gli strumenti per comprendere quali dei loro valori sono condivisi dalla ODV.

Henry Rosso, studioso autorevole di fundraising, illustra le 4 fasi dell'elaborazione e della scrittura della dichiarazione di mission. Le 4 fasi sono:

1. Definire il valore principale in cui crede l'organizzazione non profit;
2. Descrivere le condizioni che impediscono a questo valore di affermarsi;
3. Spiegare brevemente cosa occorre per risolvere il problema menzionato al punto 2;
4. Dichiarare che la vostra ODV fa molto per risolvere il suddetto problema ed è in grado di intraprendere la soluzione menzionata al punto 3.

Una volta che la mission è stata definita, è importante svolgere una accurata revisione. Lo scopo è di rendere la propria mission sempre più coinvolgente, in modo da suscitare abbastanza interesse per attrarre le donazioni a favore della buona causa. Rivedere la propria mission significa rispondere alle seguenti domande:

- La dichiarazione di mission contiene verbi all'infinito? (importante per capire se la dichiarazione di mission è stata confusa con gli obiettivi strategici);
- La dichiarazione di mission esprime i principi ed i valori fondamentali che si trovano alla base dell'operato dell'azienda non profit? (questa domanda serve per capire se la mission può essere un reale punto di contatto con i donatori potenziali ed effettivi)

Una volta risposto a queste domande, ed apportato le relative correzioni, è opportuno rileggere la dichiarazione di mission e porsi queste ulteriori domande:

- È necessario aggiungere altre informazioni per completare la dichiarazione di mission? Se sì quali?
- Quali membri del personale volontario, retribuito e dell'organo direttivo vanno coinvolti negli ulteriori aggiornamenti da apportare alla dichiarazione di mission?
- A chi spetta l'ultima parola per l'approvazione della dichiarazione di mission?

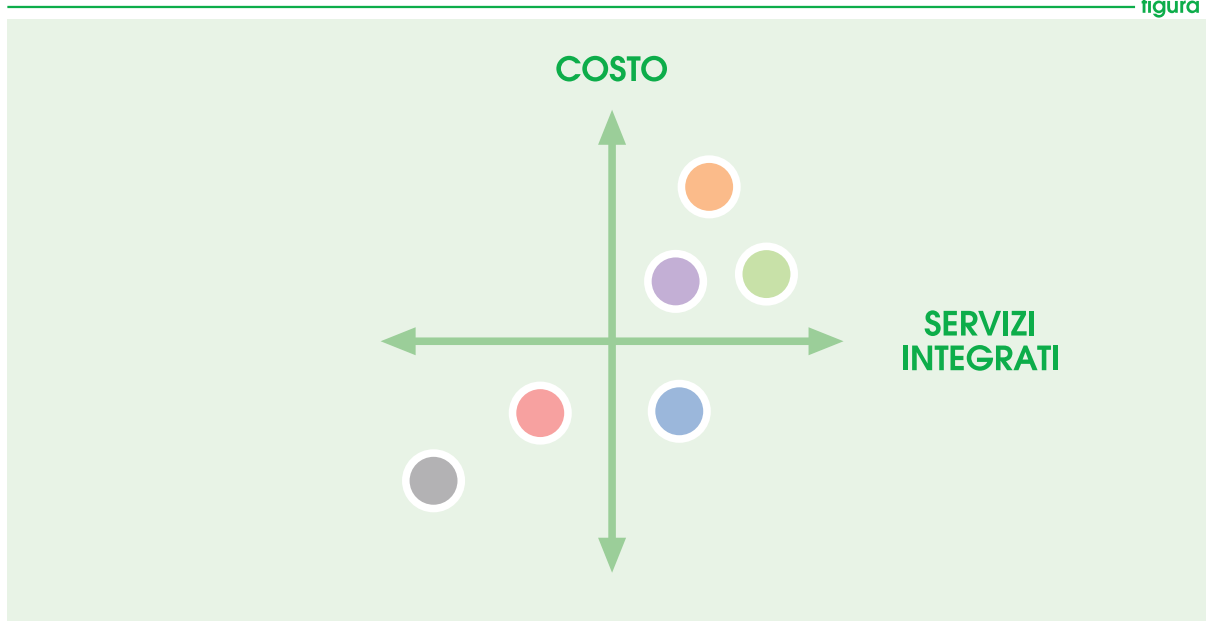
Queste sono le domande che ogni organizzazione deve porsi quando si trova a scrivere e revisionare la propria mission. È importante una revisione attenta ed accurata, il successo del fundraising dipende in primis dalla mission dell'organizzazione, che deve esprimere valori condivisi.

La vision implica invece la risposta alla domanda: "quale successo si vuole ottenere?". Definire la vision significa quindi motivare le persone, interne ed esterne dell'organizzazione, attraverso una ispirazione o un sogno che mantenga però un contatto diretto con la realtà.

Per definire una mission ed una vision efficace, l'organizzazione deve tenere ben presente anche l'ambiente di riferimento. In prima istanza, è opportuno che l'organizzazione stabilisca

la distanza che intercorre tra l'offerta dell'organizzazione e tutte le altre organizzazioni che operano in contesti simili. Per far ciò, l'organizzazione può avvalersi di uno strumento: le mappe di posizionamento. Con la mappa di posizionamento l'azienda viene "classificata" rispetto alle proprie dimensioni o rispetto ad altre variabili ritenute importanti; essa permette quindi di evidenziare i concorrenti diretti e gli spazi di mercato non ancora coperti. La rappresentazione del posizionamento può essere effettuata attraverso diverse rappresentazioni grafiche e tabel-lari, la Figura 3 illustra un esempio di mappa di posizionamento rispetto a due variabili: costo e servizi integrati.

figura 3



Mappe di posizionamento

Con la strategia di posizionamento, quindi, l'organizzazione esprime la propria capacità di interpretare il mercato e la competizione e di proporre le sue capacità distintive in un sistema di valore.

Un altro strumento importante in fase di analisi, è rappresentato dalle mappe percettive. Esse esaminano la percezione del prodotto o del servizio da parte degli utenti, ossia come questi percepiscono le similarità/differenze tra i diversi prodotti o servizi offerti. La realizzazione di una mappa di percezione, quindi, comporta l'identificazione degli attributi più rilevanti agli occhi dei consumatori e la definizione dei valori dei singoli prodotti o servizi sulla base di una scala di misurazione graduata sull'intensità della caratteristica posseduta. Un esempio di mappa di percezione è raffigurata nella Figura 4.



Mappe di percezione

## LA SWOT ANALYSIS

La SWOT Analysis è uno strumento analitico che fornisce all'organizzazione un quadro sintetico e completo degli elementi di base per la pianificazione e la gestione di un approccio strategico e operativo. L'analisi SWOT è uno strumento utile sia in fase di progettazione, per la scelta della strategia da seguire, sia in fase di controllo finale, per la verifica dei risultati. È molto importante per comprendere quale sia l'ambiente all'interno del quale l'organizzazione non profit opera e andrà a sviluppare il piano di fundraising. Nell'analisi SWOT si definiscono quattro elementi: punti di forza e di debolezza (variabili interne), opportunità e minacce (variabili esterne). Nella Figura 5 è possibile vedere la matrice SWOT ottenuta incrociando le quattro variabili precedentemente espone.

figura 5

Sfruttare le opportunità offerte e le potenzialità dell'azienda. <b>Obiettivo = investire</b>	Possibilità di perdita della posizione di vantaggio. <b>Obiettivo = proteggere</b>
Necessità di costruire prima dei concorrenti nuove capacità per cogliere l'opportunità. <b>Obiettivo = investire?</b>	Grande opportunità per la concorrenza di costruire un solido vantaggio competitivo. <b>Obiettivo = evitare</b>

La SWOT Analysis

Analizzando la SWOT, è possibile avere un quadro generale interno: sulle risorse che si hanno a disposizione, sulle competenze, sulle alleanze, sulle partnership che possono essere instaurate, in modo tale da massimizzare i punti di forza e minimizzare i punti di debolezza; ed esterno: per evidenziare le opportunità che possono essere colte ed i rischi da affrontare. È evidente che per ciò che riguarda le variabili esterne, esse sono poco controllabili da chi progetta un piano di fundraising, ma studiando il contesto socio-economico, culturale, tecnologico, demografico, politico e normativo, all'interno del quale si vuole sviluppare il piano, l'organizzazione avrà gli strumenti necessari per cogliere le opportunità favorevoli al cambiamento che si intende proporre o di allontanare i rischi contrari allo stesso. Solitamente è opportuno anche uno studio della letteratura sulle esperienze simili già realizzate e l'analisi delle stesse per determinare gli errori da evitare o le buone pratiche da implementare.



**COME SI COSTRUISCE  
UN PIANO DI FUNDRAISING**

**5**

Le azioni connesse al fundraising si sviluppano concretamente con la costruzione di un vero e proprio piano di fundraising.

Le fasi principali per la stesura di un piano di fundraising sono le seguenti e possono essere suddivise :

- Stesura del case statement o documento di buona causa;
- Creazione della mappa dei costituenti;
- Definizione e valutazione dei mercati dei donatori;
- Scelta e definizione degli strumenti da utilizzare per il fundraising;
- Creazione del piano operativo di fundraising;
- Sollecitazione al dono dei mercati dei donatori definiti precedentemente.<sup>2</sup>

## 5.1 IL CASE STATEMENT O DOCUMENTO DI BUONA CAUSA

---

Il documento di buona causa è una sorta di carta di identità dell'organizzazione e rappresenta contemporaneamente un momento di riflessione in termini di scelte strategiche per l'organizzazione non profit e per la scelta degli strumenti di fundraising da utilizzare.

Gli elementi costituenti il documento di buona causa sono i seguenti:

1. La storia
2. La mission
3. Lo staff, la governance e la struttura dell'associazione
4. I bisogni a cui si intende dare una risposta
5. Gli obiettivi del progetto che si intende costruire e per cui si cercano fondi per rispondere ai suddetti bisogni della comunità
6. Politiche di funding
7. I programmi e i servizi da implementare
8. La campagna di fundraising

Le componenti del documento di buona causa devono contenere le seguenti informazioni:

1. La storia: in questa sezione del case statement vanno inserite tutte le informazioni relative alla storia dell'associazione e agli avvenimenti più importanti. In questa sezione, in particolare devono essere evidenziate le vicende presenti dell'organizzazione e come le azioni delle organizzazioni stesse possono essere migliorate grazie alla raccolta fondi.
2. La mission: In questa sezione del case statement bisogna articolare i seguenti punti:
  - a) Cosa fa l'organizzazione e perché esiste
  - b) Quali temi tratta e di cosa si occupa
  - c) A chi si rivolge l'attività dell'associazione
  - d) Quali informazioni demografiche si hanno rispetto al target
  - e) Descrizione di un paio di esempi/esperienze che esplicitano la mission

---

<sup>2</sup> Ambrosio, 2013, in Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2013

- f) Quali sono le competenze distintive dell'associazione, cosa la rende diversa dalle altre che hanno una mission simile

In questa parte vanno, inoltre, specificate le azioni che le organizzazioni stanno mettendo in atto per raggiungere gli obiettivi prefissati.

3. Lo staff, la governance e la struttura dell'organizzazione:

Le informazioni che vanno inserite in questa sezione sono relative all'organigramma dell'associazione e al possibile modello di governance esistente. Sono informazioni rilevanti perché mostrano chi sono le persone coinvolte nella gestione strategica dell'organizzazione e che sono coinvolte nella gestione operativa della stessa. Quanto più le informazioni sono dettagliate, tanto più efficace sarà l'impatto sui potenziali donatori.

4. I bisogni a cui si intende dare una risposta: in questa sezione del case statement bisogna rispondere alle seguenti domande:

- a) A quali bisogni si intende dare risposta?
- b) Quali altri soggetti forniscono già una risposta a questi bisogni?
- c) Qual è in termini economici e sociali l'entità di questo bisogno?

In questa sezione ci si deve focalizzare sui bisogni, cercando di valutare lo stato dell'arte e le esigenze della comunità di riferimento e rispondere al meglio alle richieste. In questa fase bisogna praticamente valutare il mercato e i cercare le soluzioni più efficaci ed efficienti per rispondere ai bisogni della comunità.

5. Gli obiettivi del progetto che si intende costruire e per cui si cercano fondi per rispondere ai suddetti bisogni della comunità: con questa parte del case statement si entra nel vivo del progetto, in cui si stabiliscono gli obiettivi specifici di quest'ultimo e come si intende raggiungerli. Ovviamente anche questa parte, come tutto il resto va adattata al donatore di riferimento a cui il documento verrà presentato.

6. Politiche di funding: in questa parte deve essere messa in evidenza il perché della scelta di un determinato donatore piuttosto che un altro. Il linguaggio deve evitare tecnicismi e autoreferenzialità. Le domande a cui bisogna rispondere in questa parte sono:

- a) Come può il contributo dei donatori influire sulla fattibilità del progetto?
- b) Come i contributi verranno utilizzati?

7. I programmi e i servizi da implementare: in questa parte del documento si deve dare risposta alle seguenti domande:

- a) Quali sono i programmi e i servizi che bisogna implementare per raggiungere gli obiettivi del progetto?
- b) Quali sono i servizi principali e quali quelli accessori?

In questo step si entra nella fase vera del progetto, quella in cui bisogna dare un esempio concreto dei servizi e dei programmi che bisogna portare avanti per concretizzare gli obiettivi.

8. La campagna di fundraising: in questa parte bisogna definire i seguenti punti

- a) Il budget della campagna

- b) La dotazione di quanto già si possiede per portare avanti il progetto
- c) Come si vogliono coinvolgere i donatori e a quale livello
- d) Quali sono le opportunità di finanziamento e come possono essere raggiunti gli obiettivi del progetto.

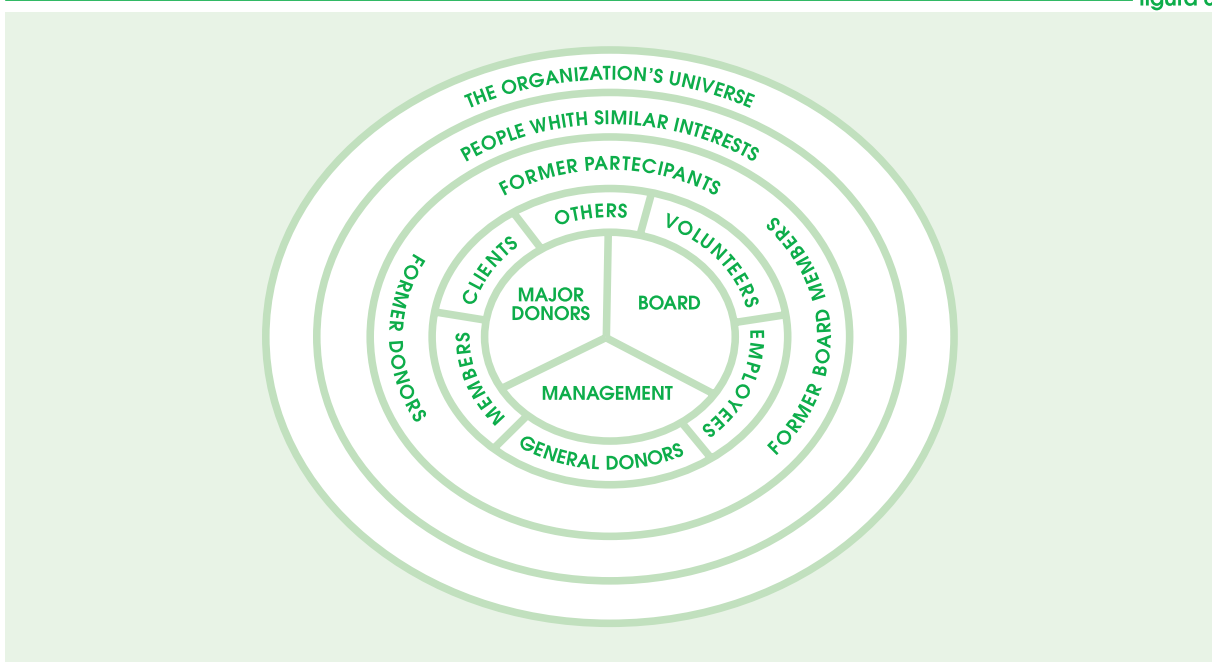
## 5.2 LA MAPPA DEI COSTITUENTI <sup>3</sup>

Vengono definiti costituenti da H. Rosso *“tutti coloro che sono coinvolti attivamente nelle attività dell’organizzazione non profit, che lo sono stati in passato, lo sono nel presente e potenzialmente lo saranno in futuro”*.

Tra i costituenti ci sono i volontari, gli associati, i fondatori, i grandi donatori, i donatori privati e tutti coloro che gravitano attorno all’organizzazione non profit: essi rappresentano un gruppo eterogeneo ma coeso di persone che sono legate tra loro da un’identità condivisa, da obiettivi comuni o da fedeltà nei confronti dell’organizzazione.

La mappa dei costituenti può essere rappresentata, come suggerisce Henry Rosso, da una serie di cerchi concentrici:

figura 6



La mappa dei costituenti

Al centro della figura sopra riportata, nel primo cerchio, ci sono i membri del board, il top management e i grandi donatori, che sono coloro che direttamente o indirettamente definiscono le linee strategiche dell’organizzazione non profit e le attuano e coloro che si impegnano significativamente nel finanziamento nell’organizzazione non profit.

<sup>3</sup> Ambrosio, 2013, in Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2013

Nel secondo cerchio ci sono coloro che si occupano della gestione operativa dell'organizzazione tra cui i dipendenti e i volontari e coloro che generalmente contribuiscono al finanziamento dell'organizzazione, nonché i beneficiari e i clienti dei servizi dell'organizzazione.

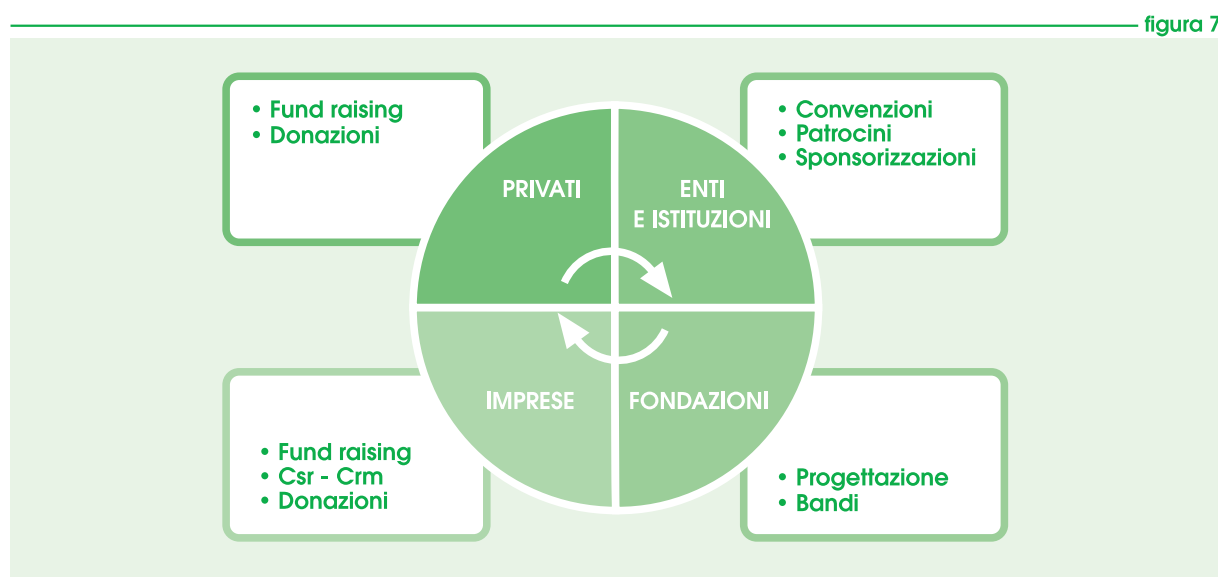
Allontanandosi dai cerchi centrali si nota la presenza dei donatori sporadici e di coloro che interagiscono poco con l'organizzazione e con il suo ambiente di riferimento.

La mappa dei costituenti fornisce una fotografia delle persone coinvolte a vario titolo nell'organizzazione e dei legami che si instaurano tra essi e l'organizzazione, man mano che si allontana dal centro i legami risultano meno incisivi e più volatili ma pur sempre significativi per il raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La mappa dei costituenti può rivelarsi utile per evidenziare quelle relazioni sulle quali l'organizzazione può contare maggiormente per supportare il raggiungimento di specifici obiettivi.

Una delle regole che sottende le diverse attività di fundraising è proprio quella relativa alla capacità unica che le persone hanno di promuovere verso la comunità dei pari ciò in cui esse credono, sono infatti *le persone che parlano ad altre persone*, sono prima di tutto queste le risorse primarie da attivare gestire e valorizzare e tra queste coloro che hanno costituito l'identità stessa dell'organizzazione, i valori fondanti e la gestione della stessa assumono un ruolo strategico per la sua sostenibilità, sono responsabili della sua durabilità e dell'evoluzione di questa nel lungo periodo.

### 5.3 I MERCATI DEL FUNDRAISING<sup>4</sup>

La Figura 7 mostra quali sono i mercati del fundraising:



I mercati del fundraising

<sup>3</sup> Ambrosio, 2013, in Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2013

Dalla Figura emerge che i mercati del fundraising sono 4: privati, enti e istituzioni, imprese e fondazioni.

Il mercato dei privati è quello che incide maggiormente sulle entrate in termini di fundraising per l'organizzazione. Gli individui donano perché sono affini alla mission dell'organizzazione direttamente o indirettamente e perché riconoscono a quest'ultima un certo valore sociale. Per attivare il mercato dei privati è necessario quali persone si intendono sollecitare e conoscere al meglio i donatori, i loro interessi, i loro trend di donazione e capire quanto possono donare l'anno seguente in base al loro storico di donazione. La conoscenza del donatore e la personalizzazione della tecnica di fundraising usata nei suoi confronti avvicina ulteriormente il donatore all'organizzazione.

Le istituzioni intervengono nel finanziamento delle organizzazioni non profit attraverso convenzioni, patrocini o sponsorizzazioni: sono motivati da interessi di ordine generale e da necessità di elezione / rielezione politica o da necessità di innovazione sociale.<sup>5</sup>

Il terzo mercato della raccolta fondi è rappresentato dalle fondazioni, che decidono di erogare i finanziamenti alle organizzazioni non profit in seguito alla risposta ad un bando. Le fondazioni valutano la definizione delle politiche e delle procedure operative della distribuzione dei fondi da parte dell'associazione non profit che scelgono di finanziare, dato che la scelta di un'organizzazione provoca necessariamente l'esclusione di un'altra.

Il quarto mercato del fundraising per le organizzazioni non profit è quello delle imprese. Le imprese donano perché in questo modo sviluppano il loro investimento nell'ambiente e il loro legame con la comunità, per migliorare la propria immagine nei confronti dei clienti ed anche per ottenere benefici fiscali. Le imprese, inoltre, collaborano con le organizzazioni non profit per testimoniare la loro responsabilità sociale.

## **GLI STRUMENTI DEL FUNDRAISING**

Facendo riferimento al ciclo di vita del fundraising così come definito da Herry Rosso, fondatore e direttore della "Fund Raising School", il punto di partenza da cui hanno origine le riflessioni e le decisioni per le politiche di fundraising all'interno delle organizzazioni, è indubbiamente la condivisione della propria *mission* e della propria *vision*. La consapevolezza della propria identità organizzativa e della direzione che si vuole intraprendere sul lungo periodo, sono premesse fondamentali per la condivisione della propria causa sociale e per una efficace comunicazione di questa nell'ambiente esterno, a prescindere da queste il coinvolgimento degli attori esterni sarà privo di attrazione per nuovi investimenti finanziari. Se questo è il primo step del ciclo di fundraising ad esso segue la concretizzazione della causa sociale ed il perseguimento

---

<sup>5</sup> Ambrosio, 2013, in Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2013

delle finalità dell'organizzazione attraverso la definizione degli obiettivi che essa si pone, la causa sociale va infatti tradotta e declinata in azioni concrete che sono collegate ad obiettivi precisi.

Una volta definiti gli obiettivi e le azioni concrete, vanno scelti gli strumenti da utilizzare, la scelta degli strumenti di fundraising è strettamente collegata ai mercati target a cui ci si vuole rivolgere, ma anche alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, alla sua capacità di mettere a disposizione risorse economiche ed umane per poterli implementare, e non ultimo alla capacità economico e organizzativa per poterli gestire, monitorare e valutare in termini di efficacia e di "redemption".

Il ciclo di fundraising si completa infatti con la definizione del gruppo di lavoro che implementerà le azioni e la valutazione dei risultati, dalla valutazione di questi sia intertermini di efficacia che di efficienza si ripianifica l'attività di raccolta fondi e si riattiva il circolo. La fase di valutazione dei risultati è una fase spesso trascurata ma è invece cruciale per poter riprogrammare le attività e calibrare le eventuali risorse residue da poter destinare alle attività di fundraising, ciò può portare ad alcune riflessioni in merito alla razionalizzazione di alcuni strumenti, o alla esternalizzazione di questi presso società di consulenza sul fundraising, o alla scelta di concentrare gran parte delle attività e delle risorse su uno solo o più strumenti ritenuti strategici rispetto all'analisi dei concorrenti.

La prassi dimostra che la diversificazione degli strumenti e la scelta di un mix di questi secondo una gestione integrata permette alle organizzazioni una diversificazione del rischio connesso all'affidamento ad una singola fonte di finanziamento ad un solo mercato del fundraising. Tuttavia la scelta di più strumenti e la gestione di questi è direttamente collegata alle persone che prendono parte al team di fundraising e alla capacità d'investimento che l'organizzazione ha per questa attività. Più numeroso è il team dedicato e maggiori sono le risorse economiche destinate alla funzione fundraising (capacità di budget assegnato così come avviene per le altre funzioni) tanto più è possibile rivolgersi a mercati differenti e differenziare gli strumenti che vanno comunque gestiti e monitorati con risorse umane dedicate.

Descriviamo di seguito i principali strumenti di fundraising rivolti al mercato degli individui e a quello delle imprese, trascurando invece quelli relativi alle fondazioni e agli enti pubblici poiché meriterebbero un'analisi approfondita e separata della progettazione. Per l'applicazione ai bandi sia pubblici che privati è necessario prendere in considerazione gli elementi tipici del project cycle management che consentono una progettazione efficace.

Lo strumento più diffuso ed utilizzato per il mercato individui è indubbiamente quello del direct marketing e nello specifico il mailing, che ha sostituito in parte o totalmente il direct cartaceo utilizzato storicamente dalla quasi totalità delle organizzazioni non profit. Il direct marketing (DM) è un insieme di strumenti e risorse che implica un'interazione diretta, specifica e misurabile (chi, come, dove, quanto e quando). Le azioni specifiche del DM prevedono molti strumenti

(dal mailing al face to face) in base ai quali all'aumentare dell'ampiezza del target raggiungibile, diminuisce l'efficacia i termini di relazione perché il messaggio che si veicola è meno targettizzato e personalizzato.

## **IL MAILING**

Consiste nell'invito alla donazione che l'associazione fa chiedendo al ricevente (quasi sempre sconosciuto) di donare. Questa richiesta di donazioni in forma scritta tradizionalmente veniva distribuita e recapitata per posta, successivamente con l'utilizzo del web si è preferita la versione digitale più veloce e più economica anche se riscontra il limite del digital divide di alcuni target donatori.

Nell'ambito del fundraising il mailing è uno strumento essenziale, in quanto permette di acquisire nuovi donatori (siamo essi individui o aziende), fidelizzare donatori già esistenti trasformando un donatore sporadico in donatore o programmare attività di upgrading (aumento della donazione), rivitalizzare donatori "dormienti" (donatori presenti nel data base delle organizzazioni non profit ma non più attivi) e promuovere la causa sociale della non profit. Tuttavia tale strumento non si rivela adatto a tutte le organizzazioni, il suo limite si riscontra soprattutto nelle organizzazioni di piccole dimensioni in quanto queste non sempre sono in grado di intraprendere campagne di mailing in primo luogo per un problema di tipo economico, la predisposizione di una campagna richiede infatti una spesa anticipata per poter acquisire contatti, analizzare quelli già esistenti, predisporre il piano mailing, e la relativa gestione. La seconda barriera riguarda la visibilità, molte cause anche se importanti, sono troppo specializzate o troppo ristrette a livello geografico, altre invece non sono abbastanza conosciute per produrre risultati redditizi (come ad es le malattie rare o nuovi bisogni emergenti). Ciò nonostante un programma di mailing ben fatto può essere molto vantaggioso e in grado di portare importanti benefici per associazione esso rappresenta infatti un modo per far conoscere la propria causa e per invitare i destinatari ad approfondire la conoscenza su di essa e suggerire e stimolare la scelta di donazione. Esso inoltre permette di acquisire nuovi donatori oltre al rinnovo e all'aumento delle donazioni già in essere garantendo entrate affidabili e rinnovabili.

Non è da trascurare infatti l'importanza del mailing nel fornire liquidità: un "parco donatori attivo" è garanzia di questo se questo viene gestito con continuità e professionalità.

Inoltre il mailing è uno strumento selettivo e flessibile, può essere utilizzato a supporto dei costituenti per fornire informazioni sui programmi e le azioni specifiche, da la possibilità di scegliere accuratamente le liste dei destinatari e consente di elaborare azioni specifiche per trasformare i donatori fedeli e di lungo tempo in grandi donatori.

Nell'ambito delle attività di direct mailing è essenziale effettuare un'attenta analisi dei donatori presenti nel data base al fine di ottenere una segmentazione in base alla tipologia del donatore e del suo comportamento donativo, una pianificazione degli strumenti e delle azioni



indispensabili al raggiungimento degli obiettivi prefissati per individuare lo strumento più adatto da utilizzare rispetto al profilo del donatore e una valutazione dei costi relativi al suo utilizzo. La gestione del mailing presuppone una gestione del data base dei contatti presenti nelle organizzazioni non profit per consentire l'analisi della composizione dei donatori e classificarli secondo criteri di recency, frequency, monetary e history, per questo motivo è consigliabile l'utilizzo di società di consulenza specializzate su questo, ma pur riconoscendone l'importanza e la convenienza, la maggior parte delle organizzazioni non profit oppone resistenza e diffidenza per una gestione esterna del proprio data base di contatti.

## **LA GESTIONE DELLA QUOTA ASSOCIATIVA E LO SVILUPPO DELL'ASSOCIAZIONE**

La gestione della quota associativa può rivelarsi uno strumento utile di raccolta fondi per molte organizzazioni non profit chiaramente a carattere associativo, che possono contare sulla partecipazione e la valorizzazione dei propri soci sostenitori.

In molte associazioni di grandi e piccole dimensioni, è diffusa l'attività di tesseramento soci, come un particolare tipo di raccolta fondi, tale attività consente, dietro pagamento di una quota, la così detta quota associativa, di offrire una serie di servizi e agevolazioni per alcuni sostenitori che ottengono in tal modo la qualifica di socio.

Un'accurata gestione delle quote associative e dello sviluppo di queste può rivelarsi molto importante e garantire una serie di vantaggi per le associazioni, in quanto il socio sviluppa un senso di appartenenza che lo rende fedele e leale all'associazione e lo rende pienamente partecipe alla sua mission. Il socio più che il donatore può essere ingaggiato e fidelizzato al di là della semplice donazione in denaro, esso può sentirsi utile ed in grado di dare anche in termini di tempo di competenze e di capacità di promozione, può essere testimone di una particolare causa e farsi parte attiva per promuoverla, esso si aspetta di essere chiamato a intraprendere azioni di sostegno Pubblico e di contagio presso nuovi sostenitori e quindi di partecipare direttamente agli interventi dell'associazione e alle attività che essa mette in essere per sostenerla. Tuttavia, non tutte le associazioni sono adatte per sostenere una campagna di tesseramento perchè il buon esito di questa è fortemente influenzato dalla mission sostenuta.

La campagna di tesseramento (incremento e sviluppo di nuove quote associative) può risultare più adatta per le organizzazioni che promuovono una causa di tipo politico sociale abbastanza ampia e di interesse diffuso ( come ad es. la difesa ambientale, la tutela dei diritti, la promozione o l'opposizione ad una legge ecc. ), per organizzazioni che rappresentano gli interessi di un particolare gruppo sociale ( pensionati, orfani di guerra, società di mutuo soccorso, sindacati, gruppi che promuovono l'uguaglianza razziale) o per organizzazioni con una mission culturale o accademica: musei, gallerie, circoli culturali, associazioni sportive;

Tuttavia essa ben si adatta alle organizzazioni di volontariato che contano sullo sviluppo associativo attraverso il driver del volontario che condivide e fa propria la causa dell'organizzazione e si attiva come amplificatore di essa verso nuovi volontari con una maggiore capacità propulsiva di chi si attiva in prima persona per sostenerla.

Rispetto alla campagna di mailing, la campagna soci fornisce donazioni di migliore qualità

in quanto generalmente i soci rimangono sostenitori dell'organizzazione più a lungo termine rispetto ai donatori casuali essi si sentono maggiormente protagonisti e più motivati ad intervenire in caso di appelli speciali o donazioni maggiori per singoli progetti specifici in caso di emergenze.

## **GLI EVENTI DI RACCOLTA FONDI**

Gli eventi di raccolta fondi sono molto diffusi tra le attività di fundraising anche se con molta probabilità nella prassi sono gli strumenti più impropriamente utilizzati, essi infatti vengono spesso considerati tra gli strumenti di più facile organizzazione, tuttavia non sempre viene pianificato il costo della sua realizzazione commisurato alla probabile entità della raccolta. L'evento si adatta maggiormente agli scopi di diffusione, sensibilizzazione e promozione di una causa sociale piuttosto che alla sua capacità di raccolta fondi.

Un evento speciale si concretizza in un tempo e in un luogo specifici e consente di raccogliere fondi in virtù dell'evento stesso. L'organizzazione dell'evento rappresenta l'occasione puntuale di una raccolta ma esso diventa più efficace se viene utilizzato all'interno di un mix di strumenti che supportano la raccolta, esso è infatti più adatto a ricordare o presentare una determinata causa sociale in particolari ricorrenze e quando consente di intessere relazioni di ingaggio e di successive fidelizzazioni. Gli eventi speciali più comunemente utilizzati sono: cene o pranzi di beneficenza, proiezione di filmati rappresentazioni teatrali, feste o sagre, sfilate, feste di gala e vari tipi di vendite (tra questi i più diffusi sono i banchetti istituzionali o natalizi), aste eventi sportivi o esibizioni canore. Lo scopo di un evento è quello di ottenere maggiore visibilità all'interno della comunità di riferimento o presso nuove comunità per diffondere la causa presso nuovi bacini di potenziali donatori, nonché di raccogliere fondi, tuttavia questo ultimo elemento risulta quasi secondario rispetto allo scopo principale.

## **L'UTILIZZO DEL WEB, DI INTERNET ED I NUOVI STRUMENTI DIGITALI**

L'utilizzo di Internet va considerato non solo come uno strumento di promozione e presentazione dell'organizzazione, ma anche un vero e proprio punto di informazione e aggregazione. Esso rappresenta infatti la piattaforma ideale da cui partire per raggiungere, informare e coinvolgere i potenziali donatori, molti dei quali potrebbero altrimenti rivelarsi irraggiungibili tramite i normali canali di fundraising. Come primo passo ciascuna organizzazione dovrebbe prestare molta attenzione al proprio sito internet: questo, oltre che essere esaustivo nei contenuti, deve essere curato nella grafica e negli aspetti di contatto (e-mail, forum, bacheche e news).

Il sito internet sta con il tempo diventando uno strumento sempre più utilizzato dalle organizzazioni per sollecitare le donazioni. Chi decide di donare è indotto a farlo poiché sposa la mission della ODV, per la "buona causa", ma a volte anche per aiutare un'organizzazione non profit già sostenuta al di fuori dal web, nonostante quindi che le motivazioni che possono spingere un utente a donare possano essere le più diverse, avere una interfaccia online esaustiva e curata infonde maggiore sicurezza a coloro che vogliono donare online. Bisogna considerare il

fatto che ormai, soprattutto se prendiamo in considerazione un target giovane, il sito internet è il primo contatto con l'organizzazione, per questo è importante che esso sia in grado di fornire tutte le informazioni necessarie, che presenti un bilancio trasparente e che sia di riferimento per coloro che cercano informazioni sulle tematiche specifiche affrontate dall'organizzazione; deve inoltre essere un sito il più possibile interattivo, concepito come strumento in grado di veicolare messaggi bidirezionali e capace di mettere realmente in contatto l'organizzazione non profit con il pubblico esterno.

Relativamente alla raccolta fondi, è importante che l'organizzazione non profit metta il potenziale donatore nelle condizioni di scegliere di donare online attraverso Carta Prepagata, Carta di Credito o Paypal e di decidere la destinazione della propria donazione verso progetti specifici. È importante che il donatore sia consapevole della propria donazione; per far ciò l'organizzazione deve presentare nel dettaglio i progetti attivi e deve suggerire al donatore di tornare periodicamente a visitare la pagine internet per venire a conoscenza del progredire dei lavori, dei risultati raggiunti e delle difficoltà riscontrate. Ormai la maggior parte delle organizzazioni che operano a livello nazionale hanno reso disponibile questa opportunità per i propri potenziali donatori: attraverso le donazioni online, le organizzazioni hanno anche la possibilità di raccogliere informazioni sul donatore al quale viene chiesto di inserire i propri dati sul sito (nome, cognome, mail, dati anagrafici, ecc.). Una volta che l'utente ha inserito i dati ed ha autorizzato la ricezione di email da parte dell'organizzazione, questa può concedere ai suoi donatori una maggiore facilità di accesso alle informazioni, nonché un'informazione più tempestiva sull'amministrazione etica delle donazioni e sull'urgenza delle donazioni, rinsaldando il rapporto di fiducia con i sostenitori.

Per guadagnarsi questa fiducia, però, le organizzazioni non profit devono abituarsi anche a ricevere dal pubblico più richieste di chiarimenti e di dimostrazioni della qualità del management e della coerenza tra servizi offerti e mission. Realizzare un sito web non è sufficiente: per avere successo con Internet è fondamentale una strategia integrata, con precisi criteri per far durare nel tempo i rapporti con i donatori.

Realizzare un sito web efficace e gestirlo in maniera efficiente non è un lavoro semplice, e spesso richiede personale competente e retribuito. Il sito infatti, deve essere aggiornato periodicamente e tempestivamente in tutti i suoi contenuti, deve avere un tipo di impostazione grafica che inviti alla lettura, con testi non troppo lunghi, deve prevedere un sistema di link con altri siti di interesse, deve permettere agli amici di poter dialogare, di fornire suggerimenti e critiche, ecc. Per ottenere consigli in tal senso, le organizzazioni non profit possono rivolgersi ai loro fornitori di servizi informatici, che in molti casi dispongono di una vasta gamma di possibilità per "potenziare" i siti web. Nel valutare quali servizi facciano al loro caso, le organizzazioni non profit devono cominciare ponendosi degli obiettivi strategici per il loro sito web. Se l'organizzazione dispone di risorse molto limitate o è ancora in fase di start up, non è necessario che essa disponga subito un sito "full optional" per attrarre i donatori: è anzi consigliabile cominciare dal basso e migliorarsi poco a poco. Ad esempio, si può cominciare raccogliendo

un indirizzario di e-mail, magari offrendo l'opportunità di donare tramite una pagina web ad accesso limitato.

Prendersi tutto il tempo necessario per realizzare una pianificazione oculata spesso fa la differenza tra un semplice utilizzo di Internet e lo sviluppo di una strategia vincente per la donazione on line: le strategie e le tecniche da utilizzarsi sono tuttavia altamente variabili, e dipendono dalle esigenze specifiche delle singole organizzazioni non profit.

L'utilizzo di internet per il fundraising può dare vita ad almeno sei attività diverse:

1. Comunicazione e amministrazione etica delle donazioni
2. Donazioni e rinnovo delle tessere on line
3. Iscrizioni per la partecipazione ad un evento speciale e management degli eventi speciali
4. Ricerca di potenziali donatori
5. People raising e management dei volontari
6. Costruzione di relazioni.

Le modalità d'uso di strumenti e servizi varieranno profondamente a seconda delle esigenze di ciascuna organizzazione non profit, che dovrebbero sempre valutare le opzioni disponibili e confrontarle. Il perfezionamento dei servizi già disponibili e l'aggiunta di servizi nuovi aiuteranno i sostenitori e le organizzazioni non profit ad abituarsi all'utilizzo delle nuove tecnologie e della comunicazione via Internet, ma solo mettendo alla prova questi strumenti è possibile capire quali tecniche diano i migliori risultati.

Quello che deve essere però chiaro è che in ottica di fundraising online, l'ODV non deve mirare alla donazione immediata, quanto piuttosto ad instaurare una relazione duratura con il proprio sostenitore. Queste relazioni, come abbiamo già detto sopra, si possono instaurare dando la possibilità al donatore di entrare in contatto con l'organizzazione semplicemente tramite mail oppure con la partecipazione a forum di discussione. Quello che bisogna evitare è che il sito diventi l'ennesima brochure dell'organizzazione non venendo quindi utilizzato per le potenzialità complessive che uno strumento del genere invece presenta.

## **IL CROWDFUNDING**

Il crowdfunding è una nuova forma di finanziamento che si sta rapidamente sviluppando in tutto il mondo. È uno strumento capace di portare una contaminazione virtuosa di ottimismo capace di toccare valori come la curiosità, la solidarietà, l'estro, la creatività, la voglia di mettersi in gioco e di contribuire. Esso con il tempo, magari, sarà capace di colmare le lacune che si sono create nel nostro sistema, fornendo risposte tempestive in materia di welfare, riconversione industriale, educazione, cultura, mobilità e cittadinanza. Il crowdfunding favorendo la partecipazione, la creazione ed il finanziamento dal basso genera uno spirito partecipativo e cooperativo. La grande possibilità e la grande sfida che offre il crowdfunding è di essere sostenuti da molti nel proprio progetto, di ampliare il raggio di azione.

Lo stimolo che questo strumento può dare non risiede tanto nel come ottenere il denaro, quanto piuttosto nel come dare alla propria idea ed al proprio progetto un valore condiviso ed una utilità per la comunità alla quale il progetto si rivolge. Nel crowdfunding non è l'organizzazione a fare la differenza, ma il progetto. Esso sarà finanziato solo se sarà chiaro, trasparente, etico e condiviso.

Il crowdfunding si distingue da molti altri modelli di finanziamento in quanto si basa sulla partecipazione più ampia possibile che cerca di sfruttare la cosiddetta "long tail" (coda lunga). Il modello "long tail" spiega come distribuzione di una popolazione a elevata ampiezza è seguita da una popolazione a bassa ampiezza, che diminuisce gradatamente (Figura 8).

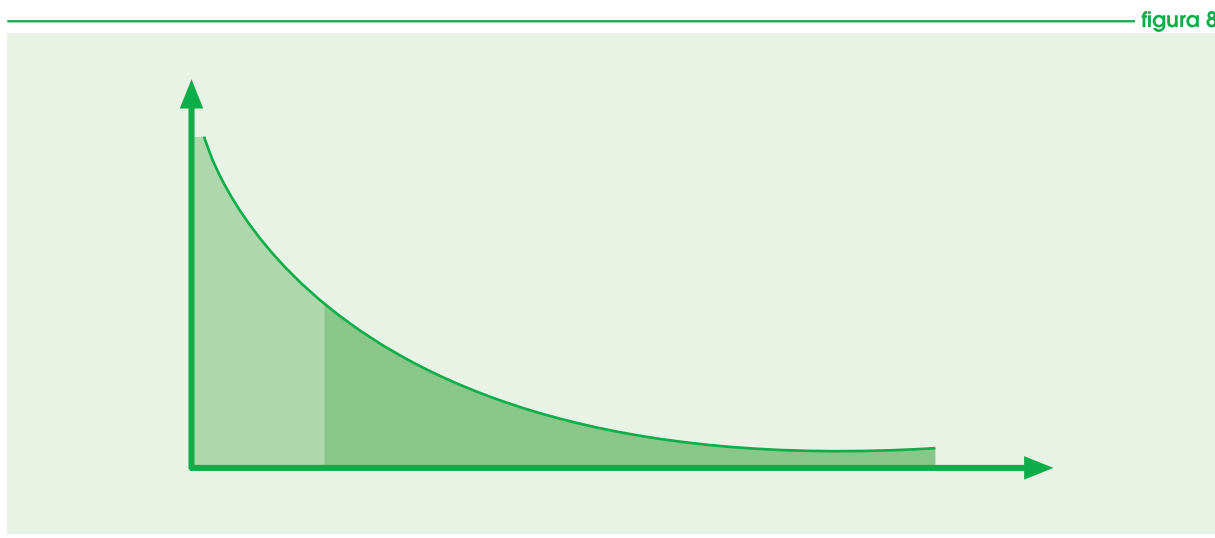


figura 8

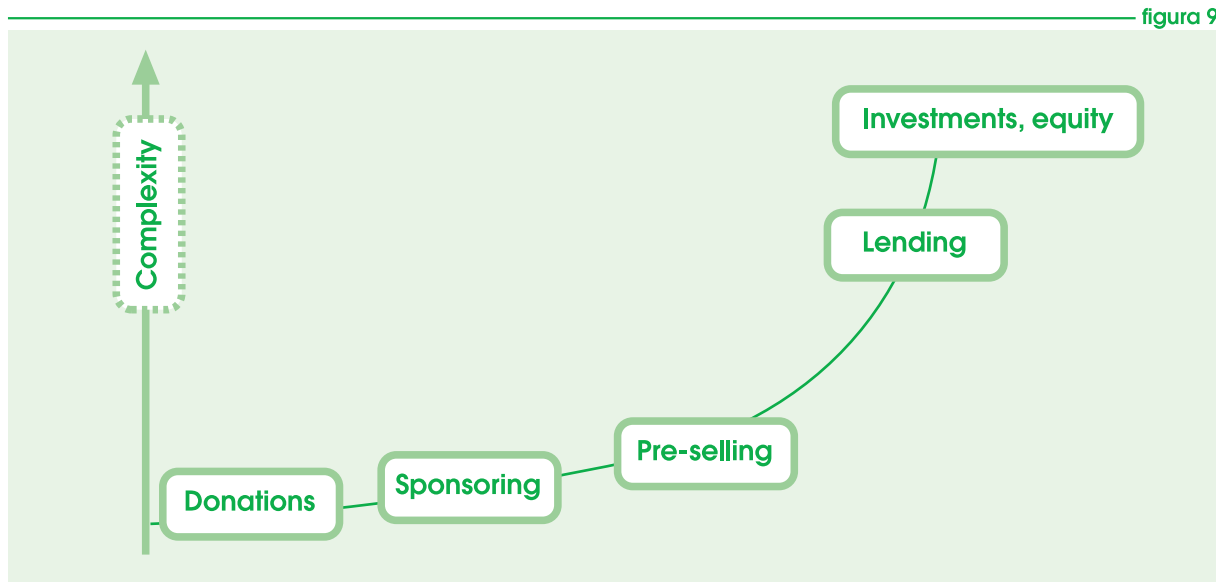
Il modello Long tail

Tale modello sistematizzato da Anderson nel 2004, ipotizza una nicchia di mercato con pochi prodotti e molti consumatori di tali beni (parte beige), seguita da una coda più lunga composta da molti prodotti ciascuno con pochi consumatori (parte gialla). Le porzioni tra le due ripartizioni del mercato rendono più ricca la coda lunga, poiché sono presenti molti più consumatori che si dividono un'ampissima offerta.

In Italia la prima legge sul crowdfunding si è avuta con il "decreto crescita/1" presentato dal ministro Passera e approvato dal Consiglio dei Ministri il 4 ottobre 2012. Da pochissimi anni, quindi, il nostro Paese tende verso un sistema di raccolta di denaro online che sia regolato e monitorato, e che amplifichi tutele e diritti di chi oggi semplicemente si affidava alla propria buona fede e alla voglia di "donare" risorse. "La vigilanza -si legge nel testo di presentazione del Decreto Crescita 2.0- viene affidata alla Consob, che è delegata ad emanare la disciplina secondaria al fine di tutelare gli investitori diversi da quelli professionali". Come tutela, la disciplina "dovrà assicurare che una parte dell'offerta venga sottoscritta da investitori professionali o da altri investitori specializzati nel venture capital".

Sono presenti diverse tipologie di crowdfunding, Hemer nel 2011 ne identifica cinque tipolo-

gie in relazione alle ricompense offerte (Crowd donations, crowd sponsoring, crowd preselling, crowd lending, crowd equity) classificandole, successivamente, rispetto al grado di complessità dell'azione di crowdfunding (Figura 9).



Le principali forme di crowdfunding classificate in base alla difficoltà del processo.

Le crowd donations equivalgono alle classiche donazioni; il crowd sponsoring prevede l'accordo tra il creator e uno sponsor che in cambio del finanziamento riceve visibilità dal progetto; il crowd pre-selling e il crowd lending, di fatto, si possono raggruppare nel macro gruppo degli investimenti passivi: nel caso del primo (il pre-selling) la ricompensa è fornita dall'ottenimento del prodotto prima che questo sia commercializzato, per il secondo (il lending) il finanziamento è fornito sotto forma di prestito monetario in cui la ricompensa per il finanziatore consiste nella maturazione degli interessi e del rimborso della cifra prestata a scadenza.

Il crowdfunding in Italia è una realtà ancora di modeste dimensioni, con grandi possibilità di sviluppo soprattutto laddove si riesca ad attuare una vera e propria "rieducazione" sociale. La diffidenza verso ciò che è sconosciuto e lo scarso utilizzo di mezzi telematici (in particolare dei metodi di pagamento online) sono, infatti, gli ostacoli maggiori alla diffusione del crowdfunding in Italia. Il crowdfunding si avvale di piattaforme (in Italia ad oggi le piattaforme attive sono 22). Le piattaforme di crowdfunding sono siti web che facilitano l'incontro tra la domanda di finanziamenti da parte di chi promuove dei progetti e l'offerta di denaro da parte degli utenti.

Le piattaforme di crowdfunding si possono distinguere in generaliste, che raccolgono progetti di ogni area di interesse, e verticali (o tematiche), specializzate in progetti di particolari settori. Il successo del crowdfunding non sta portando solo alla nascita di svariate piattaforme che fanno da intermediari tra chi propone progetti e chi li finanzia, ma anche all'apertura di nuovi blog e siti che contribuiscono a diffondere questo nuovo tipo di finanziamento.

## IL CORPORATE FUNDRAISING

L'insieme degli strumenti che fanno riferimento al mercato delle imprese prende il nome di *corporate fundraising*. La forte riduzione degli investimenti pubblici da un lato, e l'aumento della concorrenza tra le stesse organizzazioni non profit dall'altro, anche in termini di raccolta fondi, ha reso necessario il ricorso al mercato delle imprese. Tra le imprese e le organizzazioni non profit si instaurano collaborazioni di vario tipo e di varia intensità. L'intensità della collaborazione tra imprese e aziende non profit varia a seconda della durata della partnership, delle risorse coinvolte e dell'introduzione o meno della partnership nella pianificazione strategica delle attività dell'impresa.

Le modalità principali attraverso cui oggi avvengono le collaborazioni tra imprese e aziende non profit sono di tre tipologie:

1. Elargizioni liberali o donazioni
2. Investimenti nella comunità
3. Iniziative commerciali

### LE ELARGIZIONI LIBERALI<sup>6</sup>

Le elargizioni liberali sono delle vere e proprie donazioni e possono essere di due tipologie: monetarie o non monetarie.

Le donazioni monetarie, sono le collaborazioni tra imprese e aziende non profit più diffuse ancora oggi e possono essere a:

- **Somma fissa ma variabile negli interventi:** l'impresa stabilisce una somma ogni anno da investire in attività filantropiche per le aziende non profit e durante l'anno vengono decisi i progetti a cui destinare i finanziamenti;
- **Quota fissa:** l'impresa investe una quota fissa nell'attività di un'organizzazione non profit indipendentemente dall'andamento del mercato di quell'anno;
- **Percentuale del fatturato relativo all'anno precedente:** solo a chiusura del bilancio di esercizio l'impresa decide quale percentuale del fatturato devolvere ad un'ANP.

Le donazioni possono essere anche di tipo non monetario e nel specifico possono riguardare:

- **Donazione di prodotti o servizi:** l'impresa dona all'organizzazione non profit i propri prodotti per sostenere l'attività specifica o l'attività ordinaria dell'organizzazione stessa;
- **Coinvolgimento di dipendenti o messa a disposizione di proprie strutture o attrezzature:** l'impresa può mettere a disposizione dell'organizzazione le competenze dei propri dipendenti che possono portare all'impresa competenze specifiche o tempo. Inoltre, l'impresa può mettere a disposizione i propri spazi per le attività dell'organizzazione non profit.

---

<sup>6</sup> Ambrosio G., in Bandini, F. e Ambrosio G., Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive. FrancoAngeli, 2012

## GLI INVESTIMENTI NELLA COMUNITÀ

Gli investimenti nella comunità riguardano un coinvolgimento di medio - lungo periodo dell'impresa con l'obiettivo di proteggere i propri interessi e, al tempo stesso, migliorare la propria reputazione nei confronti della società in cui l'impresa opera. Tali investimenti richiedono una pianificazione strategica molto più strutturata rispetto alle donazioni. Inoltre, attraverso questi investimenti, l'impresa può migliorare non solo la sua reputazione ma anche il suo posizionamento.

## LE INIZIATIVE COMMERCIALI

Le iniziative commerciali sono azioni che supportano il successo dell'impresa, la promozione del brand e lo sviluppo delle vendite attraverso una collaborazione con le organizzazioni non profit. La categorizzazione principale delle iniziative commerciali vede l'esistenza di due tipologie di iniziative: le sponsorizzazioni e il Cause Related Marketing.

### LE SPONSORIZZAZIONI

In letteratura le sponsorizzazioni sono definite come "un finanziamento, totale o parziale a scopo pubblicitario, di una persona, di un gruppo di persone, una manifestazione o attività di varia natura, da parte di aziende industriali e commerciali, per finalità economiche"<sup>7</sup>.

Da questa tipologia di collaborazione l'impresa trae vantaggi in termini di ritorno economico, grazie all'accostamento tra il suo brand a quello dell'organizzazione non profit. La scelta del partner si basa su schemi ben definiti che comprendono soprattutto la valutazione della solidità economica e della reputazione dell'organizzazione.

### IL CAUSE RELATED MARKETING<sup>8</sup>

È un'attività di marketing attraverso cui le imprese e le organizzazioni non profit formano una partnership per

- promuovere **obiettivi commerciali**;
- contribuire ad una **causa sociale**.

Il CRM può assumere le seguenti forme, come definito da Ambrosio nel 2012<sup>9</sup>:

#### CRM di Transazione

La donazione è conseguente all'acquisto del prodotto tramite il quale viene promossa la causa della organizzazione.

---

<sup>7</sup> Melandri V., A. Masacci, Fund Raising per le organizzazioni non profit. Atica e pratica della raccolta fondi per il Terzo Settore, Il Sole 24 ORE, Milano 2000

<sup>8</sup> Ambrosio, 2009, in Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2009

<sup>9</sup> IBIDEM



### **CRM di Promozione o joint promotions**

L'impresa sostiene l'organizzazione promuovendo una determinata causa attraverso opuscoli informativi dell'organizzazione uniti al proprio prodotto.

### **Licensing**

L'organizzazione non profit autorizza l'utilizzo del proprio logo in cambio di un corrispettivo economico. L'impresa ha un ritorno a notevole a livello di immagine, e sfrutta la potenzialità di questo strumento per migliorare il proprio posizionamento strategico e per attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli già esistenti.

### **Joint Fund Raising**

In questa tipologia di CRM, l'impresa raccoglie fondi attraverso i propri clienti, si veda il caso BPPB – Lega del Filo d'Oro nel seguente paragrafo. Gli attori in questo tipo di collaborazione sono tre: l'impresa, l'organizzazione non profit e il cliente, e l'impresa sfrutta il ritorno di immagine e il miglioramento del posizionamento strategico proveniente da questa collaborazione.

## **ALCUNI CASI DI COLLABORAZIONE IMPRESE E AZIENDE NON PROFIT<sup>10</sup>**

### **Caso: Coin - Action Aid: Cause Related Marketing di promozione**

Coin è il department store italiano dedicato al mondo dell'abbigliamento, della bellezza e dell'home decoration e si afferma come il punto di riferimento dello shopping cittadino, è presente sul territorio nazionale con 98 negozi all'interno dei più importanti centri storici e nelle principali vie dello shopping. La sua mission è quella di far vivere la migliore *shopping experience* della città in un luogo aperto e multi esperienziale. Nel 2010 Coin lancia il progetto "Democratic Wear" all'interno dei suoi store con l'obiettivo di proporre capi iconici, in edizione limitata, ad un prezzo democratico (10 euro), il progetto consente in questo modo di dare grande visibilità a giovani talenti che possono creare prodotti unici ad un prezzo eccezionale e di diffondere, con un prezzo accessibile, un prodotto di brand noti a diversi target di consumatori.

Azione Aiuto, nasce a Milano nel 1998, fondata da Action Aid UK, inizialmente con un solo programma paese a favore dell'Etiopia e con l'adozione a distanza come un'unica forma di sostegno. Inserito all'interno del network ActionAid Alliance, Azione Aiuto diventa, nel 2001, un membro indipendente pronto a sviluppare la propria strategia nazionale. Nel 2003 Azione Aiuto è riconosciuta come ONG, ActionAid Alliance si trasforma in ActionAid International, una sola grande organizzazione internazionale, e Azione Aiuto diventa ActionAid International Italia ONLUS ed è uno dei membri fondatori della nuova organizzazione. La sua mission è quella di perseguire esclusivamente finalità di solidarietà sociale finalizzate alla realizzazione di un mondo senza povertà nel quale ogni persona possa vivere con dignità ed essere rappresentata

---

<sup>10</sup> I casi sono tratti da Baldassarre G. in Bandini, F., Ambrosio, G. (Eds.). Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia (Vol. 73). FrancoAngeli, 2012

all'interno dei processi decisionali che la riguardano. In Italia è presente con due sedi una a Roma e una a Milano ed è attiva in Asia Africa e America Latina, è impegnata sui temi dei diritti delle donne, diritto al cibo, educazione, hiv/aids, emergenze e governance.

La partnership che ActionAid International Italia ha realizzato con Coin S.P.A. si inserisce nel progetto Democratic Wear già realizzato dall'impresa per promuovere giovani talenti di brand già noti, nella realizzazione di un prodotto da vendere ad un prezzo accessibile nei propri store, a questo primo obiettivo si aggiunge un nuovo obiettivo legato al sostegno e alla promozione di una causa sociale, da questo prende avvio l'accordo con G-Star RAW, brand di lusso del denim, e Actionaid International Italia. Protagonista dell'accordo di cause related marketing è l'Arc Pant by G-Star, il modello icona del marchio, la cui vendita in edizione limitata viene effettuata presso tutti gli store di Coin ed il ricavato della vendita dei 5.000 Democratic Arc Pant viene interamente devoluto ad ActionAid per la costruzione di una scuola e un pozzo nel distretto di Wonde in Sierra Leone. La partnership realizzata rientra tra le iniziative commerciali e si configura come CRM di promozione, essa evidenzia il doppio canale che veicola la causa sociale: da un lato il canale distributivo dell'impresa partner e dall'altro la capacità di promozione dell'evento commerciale "Democratic Wear", su questo doppio canale si inserisce la notorietà del brand G-Star che aderisce all'accordo mettendo a disposizione il modello denim icona del marchio.

L'utilizzo di un prodotto ad hoc per sostenere la causa potenzia l'efficacia della raccolta fondi, l'evento collegato al progetto inoltre aumenta la visibilità dell'azienda non profit partner e l'opportunità per essa di raggiungere altri target, come le imprese, e di ingaggiare altre tipologie di collaborazione.

### **Caso: BPPB - Lega del Filo d'Oro: CRM - Joint fundraising**

La Banca Popolare di Puglia e Basilicata è un'azienda creditizia che ha alle spalle oltre 120 anni di storia. Nasce nel 1883 a Gravina con lo scopo di "combattere l'usura e diffondere, con i principi della mutualità e della cooperazione, i benefici del credito popolare tra gli artigiani, i piccoli agricoltori e i commercianti, valorizzando la capacità di risparmio della cittadinanza a vantaggio del maggior numero degli aderenti alla Società. Oggi l'istituto è presente in 12 regioni italiane con 146 sportelli ed intende mantenere e rafforzare, il ruolo di motore dello sviluppo del sistema economico e finanziario di riferimento servendosi del radicamento territoriale per ricercare e favorire opportunità di business in cui convergano l'interesse degli stakeholder e lo sviluppo del territorio, secondo i principi mutualistici propri delle banche popolari cooperative finalizzati alla creazione di valore. La sua clientela è costituita prevalentemente da PMI e famiglie.

La Lega del Filo d'Oro nasce nel 1964 ad Osimo grazie a Sabina Santilli, una donna sordocieca fin dall'infanzia, che decide di chiamare l'associazione in questa maniera in riferimento al "filo prezioso che unisce le persone sordocieche con il mondo esterno". Nel 1976 l'Associazione viene riconosciuta, come "Istituzione sperimentale nel campo dei pluriminorati psicosensoriali sordociechi". Al suo interno viene costituito il "Comitato Tecnico Scientifico", con il compito di

sovrintendere all'attività di ricerca e sperimentazione. L'associazione è oggi presente in varie zone d'Italia attraverso sedi territoriali, che operano a Osimo, Lesmo, Roma, Napoli, Molfetta e Modena, tutti importanti punti di riferimento per i sordociechi e le loro famiglie. In ognuna di esse operano équipe specializzate, composte da assistenti sociali e operatori, l'associazione lavora in collaborazione con i servizi sul territorio allo scopo di favorire l'integrazione delle persone sordocieche e migliorarne la qualità della vita. I centri di riabilitazione sono, invece, dislocati in strutture specializzate presenti a Osimo, Lesmo, Molfetta e Termini Imerese. La mission della Lega Filo d'Oro è "Assistere, educare, riabilitare e reinserire nella famiglia e nella società le persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali" e si esplicita in un impegno costante per migliorare la qualità della vita della persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriale.

La partnership tra la Lega del Filo d'Oro e la Banca Popolare di Puglia e Basilicata nasce nel 2010, anno in cui la Banca decide di devolvere alla Lega il contributo relativo ai regali di Natale, al fine di contribuire all'acquisto di attrezzature per la piscina per cure idroterapiche e di un pulmino per il trasporto dei disabili per il centro di Molfetta. In seguito alla elargizione liberale di tipo monetario, la collaborazione tra la Banca e la Lega si intensifica divenendo una partnership solida, la Banca si fa promotrice della causa sociale della Lega del Filodoro presso i propri dipendenti facilitando le donazioni di questi attraverso un conto dedicato che consente ai correntisti di evitare i costi di commissione. La collaborazione tra le due aziende si concretizza poi in una intensa coprogettazione delle attività da realizzare: viene, infatti, creato un apposito conto concorrente chiamato "Conto Filo d'oro" attraverso cui la Banca si impegna a versare trimestralmente il 10% del costo delle operazioni addebitate ai clienti all'associazione. La lega inoltre ottiene nuovi spazi di comunicazione e sensibilizzazione per la divulgazione di materiale informativo e di sensibilizzazione, in particolare quello relativo all'associazione e al 5 per mille, all'interno delle filiali della Banca. L'apertura del nuovo conto corrente consente di reclutare sia nuovi donatori che nuove donazioni.

L'impresa si pone quindi come intermediario per la raccolta fondi verso i propri clienti, la partnership si configura come un'iniziativa commerciale di CRM di joint fund raising.

La relazione di fiducia che si instaura tra le due aziende e la condivisione degli obiettivi con l'impresa partner facilita il coinvolgimento dell'azienda non profit nei processi decisionali dell'impresa relativi alle azioni da intraprendere per portare avanti la collaborazione, in tal modo l'impresa partner riesce ad interpretare al meglio i bisogni e a concretizzarli in azioni di intermediazione e di promozione verso i propri clienti.

### **Caso: TERNA - WWF: Investimento nella comunità**

Il gruppo Terna è un grande operatore di reti per la trasmissione dell'energia, è il primo operatore di trasmissione indipendente in Europa e il settimo operatore al mondo in base ai chilometri di linee gestiti. È presente in tutta Italia con una rete elettrica ad alta tensione di 63.000 chilometri. L'azienda è responsabile della trasmissione e del dispacciamento dell'energia elettrica sull'intero territorio nazionale ed è la principale proprietaria della Rete di Trasmissione

Nazionale. La società gestisce, inoltre, l'equilibrio tra domande ed offerta di energia elettrica in Italia, della programmazione, dello sviluppo e della manutenzione della rete. Ha, inoltre, avviato alcuni progetti di sviluppo in paesi dell'area balcanica e del NordAfrica, atti a realizzare nuove interconnessioni e ampliare la capacità di importazione a vantaggio della sicurezza del sistema elettrico italiano. Terna è quotata in Borsa Italiana dal 2004, il 14% del capitale sociale della società è detenuto da investitori attenti a tematiche etiche, i cosiddetti Socially Responsible Investors - SRI. L'attenzione di Terna nel 2010 si è concentrata verso il Core Business e verso le opportunità al di fuori delle attività tradizionali, il tutto tenendo sempre presente l'obiettivo di sostenibilità.

WWF Italia fa parte del World Wide Fund for Nature, la più grande organizzazione mondiale per la conservazione della natura. Nata nel 1961 è presente nel mondo con 24 organizzazioni nazionali, 5 organizzazioni affiliate e 222 uffici di programma in 96 paesi. Oltre 5 milioni di persone in tutto il mondo con il loro aiuto permettono al WWF di sostenere la sua sfida: oltre 2.000 progetti concreti ogni anno per la tutela della biodiversità e per creare un mondo dove l'uomo possa vivere in armonia con la natura. L'associazione è strutturata in uffici nazionali che operano nei singoli Paesi in modo indipendente ma in coerenza con i programmi e gli obiettivi posti dal WWF Internazionale. In Italia il WWF, nasce nel 1966, è strutturato con uno staff centrale a Roma, e 19 sezioni regionali che supportano il programma ecoregionale (Ecoregione Alpi e Ecoregione Mediterraneo). L'associazione è fortemente presente sul territorio grazie a più di 200 strutture territoriali dove operano attivisti che agiscono con una incessante azione di denuncia, vigilanza, o di sensibilizzazione verso i cittadini.

Gli impatti significativi e visibili di Terna sotto il profilo ambientale sono relativi alle linee e alle stazioni fisiche, all'impatto che l'attività di installazione può avere sulla biodiversità e sull'avifauna, i rifiuti speciali e il loro smaltimento, le emissioni di campi magnetici ed elettrici. Ciò ha reso la società sempre molto attenta all'impatto che la propria attività poteva avere sul territorio circostante e alle esigenze dello stesso soprattutto nella pianificazione dello sviluppo della rete e nello sviluppo di soluzioni condivise con gli stakeholder e nell'impegno a contenere l'impatto degli impianti, in particolare sull'avifauna, con la concertazione di alcune associazioni ambientaliste. In riferimento a quest'ultimo punto gli accordi con il WWF si pongono il fine di sviluppare linee guida sull'inserimento ambientale delle linee elettriche e di fondare su premesse scientifiche la messa a punto di strumenti di mitigazione. Le misure di mitigazione, nello specifico, sono mirate a ridurre la visibilità e a migliorare l'integrazione nel territorio delle strutture che li compongono attraverso sistemi di mascheramento per le recinzioni delle stazioni, riqualifica degli edifici e tecniche di ingegneria naturalistica. Nel 2010, Anno Internazionale della Biodiversità, Terna ha attuato degli interventi di ripristino, mitigazione e compensazione ambientale nelle Oasi toscane di Padule - Orti Bottagone, di Stagni di Focognano e in quella siciliana di Torre Salsa. Tali interventi erano stati previsti dall'accordo triennale siglato da Terna con WWF Italia nel 2009. Nelle tre oasi, scelte perché rappresentative di situazioni tipiche del territorio italiano e delle potenziali interazioni tra infrastrutture di trasmissione dell'energia elettrica, passaggio e biodiversità, sono state realizzate azioni in grado di ridurre gli effetti negativi delle linee elettri-

che esistenti e sono stati realizzati nuovi sistemi di monitoraggio, controllo e fruizione didattico - naturalistica delle Oasi. I progetti di Terna in partnership con il WWF prevedono, inoltre, l'elaborazione di linee guida per la Rete di Trasmissione Nazionale in aree ad alto valore ambientale e la progettazione di interventi di ripristino naturalistico in aree di Conservazione Ecoregionale. Alla fine del 2010 Terna ha siglato una nuova Convenzione con il WWF per la realizzazione del Piano di Azioni per la Sostenibilità dello Sviluppo della Rete di Trasmissione Nazionale all'interno del Parco Nazionale del Pollino e del Parco Nazionale del Gran Sasso - Monti della Laga. Gli interventi riguardano azioni di riqualificazione ambientale collegate allo smantellamento di linee elettriche vecchie. La collaborazione tra Terna e WWF Italia nasce da un impegno concreto dell'impresa sul tema della sostenibilità ambientale e si configura come un'attività di investimento nella comunità.

La focalizzazione su uno specifico stakeholder (ambiente) e la scelta di un partner coerente con esso, consente di massimizzare il valore creato dall'investimento in comunità. Queste tipologie di partnership in particolar modo risultano vincenti se sono radicate in un preciso orientamento strategico.

## **FOCUS: ASPETTI FISCALI COLLEGATI DELL'ATTIVITÀ DI FUND RAISING (DI FEDERICA LORUSSO)**

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di illustrare in maniera unitaria e sintetica le principali disposizioni fiscali relative all'attività di fund raising con particolare attenzione alle agevolazioni fiscali legate alle erogazioni liberali e quelle legate alle raccolte pubbliche di fondi.

### **PROFILI FISCALI DELLE EROGAZIONI LIBERALI**

Le organizzazioni di volontariato sono ONLUS di diritto ai sensi dell'art. 10 comma 8 del Dlgs 460/97, pertanto i donatori possono dedurre/detrarre le relative erogazioni liberali in base a diverse disposizioni di legge che di seguito esamineremo.

### **EROGAZIONI LIBERALI IN DENARO**

#### **Agevolazioni fiscali previste dagli art. 15 e 100 del testo unico delle imposte sui redditi (tuir).**

In relazione alle erogazioni liberali in denaro a favore di organizzazioni non lucrative di utilità sociale il testo unico delle imposte sui redditi prevede:

- **per le persone fisiche** la possibilità di detrarre dall'irpef lorda un **importo pari al 26%** dell'erogazione liberale effettuata, sino a un **valore massimo di Euro 2.065,83** (art. 15 comma 1.1 del DPR 917/86 del D.P.R. 917/1986);
- **per le società** e altri enti commerciali la possibilità di dedurre dal reddito impresa un **importo non superiore a Euro 2.065,83 o al 2% del reddito d'impresa** dichiarato (art. 100, lettera h) del D.P.R. 917/1986);

---

**NB** La deducibilità/detraibilità delle erogazioni liberali è consentita a condizione che il versamento sia effettuato tramite banca o posta ovvero mediante altri sistemi idonei a consentire agli organi verificatori un facile riscontro.

---

La documentazione attestante il versamento di tali erogazioni deve essere conservata fino al 31 dicembre del quarto anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione dei redditi ed esibita in caso di controllo da parte dell' Agenzia delle Entrate.

### **Agevolazioni fiscali previste dall'art. 14 del DI 35/2005 convertito in legge n. 80 del 14 maggio 2005 cosiddetta "legge più dai meno versi".**

Il comma 1 dell'art. 14 del decreto legge 35/2005 prevede sia per le **persone fisiche** sia per le **società** la possibilità di dedurre dal reddito le **erogazioni liberali in denaro ad Onlus** nel limite **del 10% del reddito complessivo** dichiarato e comunque nella **misura massima di 70.000 Euro** annui.

Per poter beneficiare di tale agevolazione è necessario che:

- il versamento sia eseguito con modalità che consentano la tracciabilità del pagamento;
- l'ONLUS beneficiaria tenga scritture contabili, complete ed analitiche rappresentative dei fatti di gestione<sup>11</sup> e rediga entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio un apposito documento rappresentativo della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'ente.

Il mancato rispetto di tali presupposti comporta la perdita dell'agevolazione fiscale in capo al donante e l'applicazione di una sanzione nel caso in cui quest'ultimo deduca indebitamente l'erogazione.

Ai sensi del comma 6 dell'art. 14 del DI 35/2005 vige un divieto di cumulo con le disposizioni fiscali previste dal tuir, pertanto le due agevolazioni fiscali sono tra di loro alternative <sup>12</sup>. La scelta per un tipo di agevolazione si applica a tutto il periodo d'imposta.

## **EROGAZIONI LIBERALI DI BENI**

Il legislatore italiano ha previsto particolari benefici anche per le donazioni in natura erogate a favore di organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

---

<sup>11</sup> La circolare dell'agenzia delle entrate n. 39/E del 2005 chiarisce che il requisito della completezza delle scritture contabili è rispettato se ogni operazione inerente alla gestione è individuata con precisione tramite l'indicazione di informazioni non generiche quali numero d'ordine, natura, valore e modalità di versamento dell'operazione mentre il requisito dell'analticità è rispettato qualora le registrazioni contabili siano redatte singolarmente e non per raggruppamenti.

<sup>12</sup> La circolare 39/2005 precisa che il divieto di cumulo prescinde dall'importo delle liberalità erogate (es. il contribuente che effettua erogazioni liberali per un importo superiore ad €70.000 non potrà avvalersi del beneficio della deduzione per la parte eccedente tale limite, neanche ai sensi di altre disposizioni di legge).

### Agevolazioni fiscali previste dall'art. 14 del DL 35/2005.

Accanto alle donazioni in denaro l'art. 14 del DL 35/2005 prevede la deducibilità delle erogazioni in natura nei limiti ed alle condizioni sopra esaminate. L'importo da considerare ai fini della deduzione è rappresentato dal valore normale dei beni donati desumibile da listini, tariffari, mercuriali e simili.

Per godere dell'agevolazione è opportuno che il donante, in aggiunta alla documentazione attestante il valore della donazione, acquisisca dal beneficiario una ricevuta contenente la descrizione analitica e dettagliata dei beni donati con l'indicazione dei relativi valori.

### Agevolazioni fiscali previste dall'art. 13 comma 2 del DLgs 460/97.

L'art. 13 del DLgs 460/97, comma 2 stabilisce che “ **le derrate alimentari e i prodotti farmaceutici**, alla cui produzione o al cui scambio è diretta l'attività d'impresa, che in alternativa all'usuale eliminazione dal circuito commerciale, vengono ceduti gratuitamente alle Onlus, **non si considerano destinati a finalità estranee all'esercizio d'impresa ai sensi dell'art. 85 del Tuir**”.

**NB** Per l'impresa donante la cessione delle derrate alimentari e prodotti farmaceutici non si configura come ricavo e il costo di acquisto o di produzione è interamente deducibile.

Come chiarito nella circolare 168/E del 26 giugno 1998 l'agevolazione in esame si applica solo nel caso in cui le derrate alimentari e i prodotti farmaceutici:

- siano ceduti gratuitamente alle Onlus;
- costituiscano beni alla cui produzione e al cui scambio è diretta l'attività di impresa;
- siano esclusi dal circuito commerciale per difetti di confezionamento o altre cause, che pur diminuendo o facendo venir meno il valore commerciale del prodotto, non ne impediscono tuttavia l'utilizzo.

**NB** Ai fini dell'imposta sul valore aggiunto l'impresa cedente può portare in detrazione l'imposta pagata all'atto dell'acquisto delle derrate alimentari senza applicazione del relativo pro rata (art. 6, ultimo comma della legge n.133 del 13 maggio 1999).

### Agevolazioni previste dall'art. 13 comma 3 del DLgs 460/97.

Nel caso di cessioni gratuite di beni diversi dalle derrate alimentari e dai prodotti farmaceutici, il comma 3 dell'art. 13 del DLgs 460/97, modificato dall'art. 3 comma 130 della legge 244/2007 (finanziaria 2008) stabilisce che:

«3. **I beni non di lusso alla cui produzione o al cui scambio è diretta l'attività dell'impresa**, diversi da quelli di cui al comma 2, che presentino imperfezioni, alterazioni, danni o vizi che

pur non modificandone l' idoneità di utilizzo non ne consentono la commercializzazione o la vendita, rendendone necessaria l' esclusione dal mercato o la distruzione, qualora siano ceduti gratuitamente alle Onlus, **per un importo corrispondente al costo specifico sostenuto per la produzione o l' acquisto complessivamente non superiore al 5 per cento del reddito d' impresa dichiarato, non si considerano destinati a finalità estranee all' esercizio dell' impresa** ai sensi dell' articolo 85, comma 2, del Testo unico delle imposte dei redditi, di cui al decreto del presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917. **I predetti beni si considerano distrutti agli effetti dell' imposta sul valore aggiunto».**

**NB** La cessione gratuita non è considerata ricavo fino ad un limite del 5% del reddito d' impresa e il costo specifico del bene risulta deducibile. Ai fini dell' imposta sul valore aggiunto le cessioni si considerano distrutte, dando la possibilità al cedente di detrarre l' imposta assolta sugli acquisti senza alcuna limitazione.

Per poter usufruire dell' agevolazione i beni devono essere oggetto dell' attività di impresa, non più commercializzabili e non di lusso.

#### **Adeempimenti per poter usufruire delle agevolazioni di cui all' art. 13 del DLgs 460/97.**

Per poter usufruire delle agevolazioni di cui all' art. 13 del DLgs 460/97, **l' impresa donante e l' ONLUS** beneficiaria devono **ottemperare agli adempimenti formali** di seguito riportati:

- **comunicazione scritta** (su apposito modulo) da parte dell' impresa donante all' Ufficio dell' Agenzia delle Entrate e ai comandi della guardia di finanza, con indicazione di data, ora e luogo di inizio del trasporto, della destinazione finale e del costo dei beni, da inviarsi almeno 5 giorni prima della consegna. La comunicazione può non essere inviata qualora l' ammontare del costo dei beni stessi non sia superiore a 5.164,57 euro;
- emissione del **documento di trasporto** previsto dal D.P.R. 472/96 progressivamente numerato;
- **annotazione** nei registri iva o in apposito prospetto da parte dell' impresa cedente della quantità e qualità dei beni ceduti gratuitamente in ogni mese;
- **dichiarazione sostitutiva di atto notorio** D.P.R. 445/2000, con la quale l' ONLUS beneficiaria attesta che la natura, qualità e quantità dei beni ricevuti corrisponda ai dati contenuti nel documento di trasporto;
- una **dichiarazione da parte dell' ONLUS** in cui si attesta il suo impegno ad utilizzare direttamente i beni in conformità alle finalità istituzionali dell' ente.

#### **I profili fiscali delle raccolte pubbliche di fondi**

Sono molte le organizzazioni di volontariato che annualmente realizzano manifestazioni pubbliche con l' intento di raccogliere fondi da destinare ai loro progetti sociali. Il legislatore ha previsto per questo tipo di raccolte fondi alcune agevolazioni fiscali.

In particolare, **l' art. 143 del testo unico delle imposte sui redditi** stabilisce che **non con-**



**corrono alla formazione del reddito** degli enti non commerciali i fondi pervenuti agli stessi a seguito di **raccolte pubbliche effettuate occasionalmente, anche mediante offerte di beni di modico valore (es. cessioni di piante o frutti) o di servizi ai sovventori, in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione.**

I benefici di tale disposizione interessano in modo particolare quelle raccolte pubbliche di fondi caratterizzate da una concomitante controprestazione ancorché di modico valore o solamente simbolica da parte dell'ente beneficiario, in quanto la raccolta fondi intesa come complesso di atti di liberalità risulta già fiscalmente irrilevante per l'ente beneficiario.

Per evitare effetti sulla concorrenza il legislatore ha espressamente subordinato l'agevolazione fiscale al presupposto che i beni siano di modico valore e che le iniziative abbiano carattere occasionale.

**NB** Con particolare riferimento alle organizzazioni di volontariato, la vendita occasionale di beni di modico valore in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione è stata ricompresa nelle attività marginali commerciali di cui al decreto ministeriale 25 maggio 1995 e risulta pertanto essere irrilevante ai fini delle imposte sui redditi ai sensi dell'art. 8 della legge 266/91.

#### **La rendicontazione delle raccolte pubbliche di fondi.**

Al fine di assicurare la tutela della pubblica fede e di garantire una maggiore trasparenza di queste iniziative, il legislatore ha introdotto l'obbligo da parte di tutti gli enti non commerciali, che pongono in essere raccolte pubbliche di fondi (in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione), di redigere, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, un rendiconto finanziario che evidenzi le entrate e le uscite connesse alla raccolta. (art. 8 del DLgs n.460/97). Il rendiconto dovrà contenere l'importo dei fondi raccolti e le somme effettivamente destinate ai singoli progetti ed alle attività dell'ente e, per una più facile comprensione, potrà essere corredato da una relazione illustrativa.<sup>13</sup>

Il rendiconto dovrà essere conservato in un apposito registro, le cui pagine dovranno essere numerate progressivamente, in esenzione da imposta di bollo così come disposto dall'art. 22 del D.P.R. 600/73.

**NB** Per l'impresa donante la cessione delle derrate alimentari e prodotti farmaceutici non si configura come ricavo e il costo di acquisto o di produzione è interamente deducibile.

<sup>13</sup> La circolare dell'Agenzia delle Entrate n.59/E del 31/10/07 ha chiarito che: "i fondi raccolti devono essere destinati per la maggior parte del loro ammontare a finanziare i progetti e l'attività per cui la raccolta fondi è stata attivata. I fondi raccolti in sostanza non devono essere utilizzati dall'ente per autofinanziarsi a scapito delle finalità solidaristiche che il legislatore fiscale ha inteso incentivare."

## **6 BIBLIOGRAFIA**

- Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2013
- Bandini, F. Economia E Management Delle Aziende Non Profit E Delle Imprese Sociali. Padova: CEDAM, 2009
- Bandini, F., Ambrosio, G. (Eds.). Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia (Vol. 73). FrancoAngeli, 2012
- Rosso H. A., Achieving excellence in fund raising, Jossey – Bass, San Francisco, 1991
- Melandri V., A. Masacci, Fund Raising per le organizzazioni non profit. Atica e pratica della raccolta fondi per il Terzo Settore, Il Sole 24 ORE, Milano 2000
- Melandri V., Manuale di fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici, Collana Maggioli-Philanthropy, Maggioli Editore, 2012
- Melandri V., Mallabone G., Balmer K., Raggiungere l'eccellenza nel fundraising. L'audit come strumento per migliorare la raccolta fondi, Collana Maggioli-Philanthropy, Maggioli Editore, 2012
- Zanin L., Il piano di fundraising. Dalla strategia all'operatività nella raccolta fondi, Collana Maggioli-Philanthropy, Maggioli Editore, 2012

# I QUADERNI DELL'UNIVERSITÀ DEL VOLONTARIATO

---

concept&graphicdesign Paola Scuratti

Ciessevi  
*Servizio Formazione*  
**Università del Volontariato**  
tel. 02 45475855  
formazione@ciessevi.org  
www.ciessevi.org



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO