

Un compito difficile: ottenere donazioni dalle fondazioni

di Francesco Santini*

Le fondazioni di erogazione, nel panorama italiano del fundraising, sono un importante ente filantropico a cui potersi rivolgere per ottenere contributi su specifici progetti delle aziende non profit.

Le fondazioni offrono dunque sostegno alle aziende non profit tramite donazioni su specifici progetti presentati dalla azienda non profit o tramite progetti propri gestiti dalla fondazione medesima.

Se si dovessero dare alcune definizioni di fondazione, per meglio circostanziare le caratteristiche dell'ente di cui si sta parlando, la si potrebbe definire:

- ente senza scopo di lucro con una propria sorgente di reddito che deriva da un patrimonio proprio;
- ente che persegue o agevola, erogando contributi ad aziende non profit, scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o altri scopi di pubblica utilità;
- ente amministrativamente, finanziariamente e giuridicamente autonomo e perpetuo, orientato al perseguimento di uno scopo di pubblica utilità.

Alcune tipologie di fondazione

È importante sapere anche quali sono le tipologie di fondazioni esistenti in Italia prima di contattare la medesima per presentare una richiesta

di finanziamento. Per esempio le fondazioni bancarie, nella maggior parte dei casi, erogano per progetti circoscritti al territorio della banca di riferimento, mentre le fondazioni d'impresa allargano la propria prospettiva di intervento a tutto il territorio italiano. Di seguito si precisano alcune tipologie di fondazioni presenti ad oggi nel contesto italiano:

1) *fondazione bancaria*: nasce dal processo normativo di riforma del sistema bancario avviato con la legge 30 luglio 1990, n. 218, "Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico", comunemente denominata "legge Amato", seguita dal D.Lgs. 20 novembre 1990, n. 356, "Disposizioni per la ristrutturazione e per la disciplina del gruppo creditizio". La riforma prevedeva la trasformazione delle Casse di risparmio e degli istituti di credito pubblico in società per azioni, delle quali gli istituti bancari pre-esistenti avrebbero detenuto la proprietà del capitale sociale. In luogo del vecchio istituto di credito pubblico si trovarono così due soggetti distinti: la banca s.p.a. e la fondazione bancaria, o "ente conferente" come viene denominata dalla normativa. Quest'ultimo continua in parte ad essere regolato dalle norme statutarie originarie, che vanno però modificate tenuto conto delle limitazioni previste dal D.Lgs. n. 356/1990 e legge n. 461/1998. Per esempio, lo scopo dell'ente conferente deve essere di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico nei settori della ricerca scientifica, istruzio-

ne, arti, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale ed ambientale, della sanità, dell'assistenza alle categorie sociali deboli. L'ente conferente non può esercitare direttamente il controllo dell'istituto di credito cui fa riferimento, né può detenere partecipazioni di controllo nel capitale di imprese bancarie o finanziarie;

- 2) *fondazione di erogazione (grantmaking foundation)*: si tratta di una fondazione le cui finalità statutarie riguardano l'erogazione a terzi (per esempio aziende non profit) di risorse finanziarie (contributi) per il perseguimento di scopi di pubblica utilità (per esempio promozione dell'istruzione a favore di studenti o ricercatori capaci e meritevoli);
- 3) *fondazione ente lirico o musicale*: tipologia di fondazione promossa nell'ambito della riforma degli enti lirico-sinfonici. Si configura prevalentemente come *grantseeking* (ossia come fondazione che ricerca contributi benefici allo scopo di realizzare le proprie attività) piuttosto che come *grantmaking foundation*;
- 4) *fondazione comune di diritto privato*: è detta anche fondazione comune di diritto privato, ed è disciplinata dal Libro I del Codice civile (artt. 12-35). Deve perseguire scopi di pubblica utilità, ma l'oggetto (ossia la modalità concreta adottata per espletare lo scopo) può anche non essere definito, a differenza di quanto avviene per gli enti commerciali. La fondazione italiana è soggetta al controllo di un'autorità vigilante e può svolgere anche attività commerciali, purché attinenti al raggiungimento dello scopo statutario;
- 5) *fondazione non riconosciuta*: a differenza della fondazione comune di diritto privato (o fondazione italiana), la fondazione non riconosciuta non è dotata di riconoscimento giuridico, per cause svariate, per esempio perché la fondazione ha già iniziato ad operare in attesa di riconoscimento giuridico, o perché non ne ha ancora fatto richiesta, o ancora perché trattasi di fondazione puramente fiduciaria, ossia costituita su disposizione te-

stamentaria in base a cui l'erede si impegna a destinare la rendita di un patrimonio a scopi di pubblica utilità.

I criteri di erogazione: una fase di passaggio

In passato, le fondazioni di erogazione italiane hanno utilizzato una modalità di erogazione a pioggia più corrispondente ad una ricerca di soddisfare nell'intero il numero di richieste di contributo presentate più che un voler individuare quelle maggiormente meritevoli.

Oggi, invece, le fondazioni sono sempre più attente alla definizione delle loro politiche e procedure operative relative alla distribuzione dei fondi.

Nelle decisioni relative all'erogazione si pone ad esempio sempre maggiore enfasi sull'efficacia dell'organo direttivo e del *management* dell'organizzazione ricevente, sulla competenza del personale, sulla solvibilità e sulla pianificazione a lungo termine.

Inoltre:

- si fa sempre più attenzione ai processi di valutazione delle attività svolte dalle aziende non profit a seguito della ricezione di un contributo. Dunque l'azienda non profit deve essere pronta anche a saper rendicontare i progetti realizzati anche grazie al contributo della fondazione;
- alcune fondazioni affidano cariche dirigenziali del consiglio di amministrazione a donne o a rappresentanti delle minoranze che a volte ben conoscono determinate problematiche. In questo senso potranno ancor meglio essere tarati i criteri valutativi dei progetti presentati dalle aziende non profit che dunque dovranno sempre più attuare una fase di progettazione e comunicazione del contributo richiesto ed eventualmente deliberato;
- la condivisione di informazioni e la cooperazione tra fondazioni è in aumento per evitare duplicità di interventi all'interno del medesimo territorio o di territori di provincia o regione confinanti;

- si pone maggiore enfasi sulla collaborazione da parte delle aziende non profit per le finalità a cui fa riferimento l'erogazione del contributo.

Come prepararsi per sollecitare le fondazioni

Prima di tutto è necessario avere sempre aggiornato un piano strategico che identifichi le priorità di finanziamento: per crearlo vanno riuniti i programmi correnti e gli obiettivi della raccolta annuale in unità ben distinte e che si possano finanziare.

In secondo luogo, va attuato un processo di ricerca delle fondazioni di erogazione e un sistema di archivio delle informazioni su queste fondazioni. Internet può essere un primo strumento per individuare le fondazioni di erogazioni presenti sul territorio locale o nazionale.

Per individuare al meglio le fondazioni che sono potenziali donatrici è necessario:

- valutare collegamenti, interesse e capacità;
- verificare per ciascuna fondazione se è compatibile con la vostra azienda non profit e con le sue necessità in termini di donazioni;
- verificare gli interessi e le finalità del contributo, analizzando i dati sui contributi erogati attualmente o in passato;
- definire limiti geografici di intervento della fondazione.

Individuate le fondazioni, vanno acquisiti direttamente tutti i dati disponibili sulle medesime che si qualificano come potenziali donatrici (per esempio, rapporto annuale, moduli fiscali, linee guida per l'assegnazione di contributi, visite personali o telefonate).

Dopo questa fase di ricerca di informazioni va creato internamente all'azienda non profit un processo interno di analisi ed approvazione dei progetti che si vogliono presentare alle fondazioni in modo da selezionare eventualmente solo quelli che maggiormente richiedono un intervento di sostegno urgente.

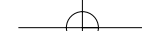
Stabilito il progetto che si vuole presentare, van-

no determinati i tempi di invio delle lettere per le richieste di informazione, per la presentazione del progetto, inserendo eventualmente anche incontri con il personale della fondazione ad detto alla istruttoria e valutazione dei progetti ed altri elementi propedeutici alla presentazione alla fondazione fra cui anche l'individuazione di collegamenti e i rapporti che già esistono o che devono essere istituiti tra la fondazione, il personale e i volontari dell'azienda non profit.

I materiali per la proposta di donazione alla fondazione

Sulla qualità della presentazione non sempre l'azienda non profit investe molte risorse, questo perché si cerca maggiormente di potenziare l'aspetto relazionale con la fondazione, aspetto che però deve essere accompagnato da una adeguata preparazione dei materiali. Ecco dunque alcuni consigli:

- seguire alla lettera le linee guida della fondazione (se disponibili);
- elaborare un piano, una scaletta di azioni da compiere e uno scadenario per la creazione di una proposta dettagliata;
- far redigere a chi crea i progetti dell'organizzazione una bozza del progetto da presentare, mentre lo stile e il formato saranno decisi dal *fundraiser*;
- scrivere e riscrivere, concentrandosi sulla chiarezza, la concisione (non usare parole che denotino incertezza o pietismo), la linearità, la coerenza, la semplicità e la leggibilità;
- prestare molta attenzione al formato, utilizzando spazi, sottotitoli ed altre tecniche per ottenere un documento ben leggibile;
- rilegare in modo ordinato e semplice, evitando spirali e cartelline ingombranti;
- selezionare con attenzione gli allegati e farne un uso moderato. Se la fondazione specifica di accettare solo un certo tipo di allegati, non aggiungerne altri;
- accludere l'eventuale delibera del consiglio di amministrazione che autorizza la richiesta di donazione;



VADEMECUM PER L'INOLTRO DI UNA PROPOSTA DI DONAZIONE A UNA FONDAZIONE

Di seguito una scaletta da seguire quando si ha pronta la prima bozza di un progetto e si è dunque quasi pronti per inviarla nei modi e tempi stabiliti dall'ente potenziale finanziatore.

- 1) Avete scritto o telefonato alla fondazione per sondare il suo interesse in relazione alla vostra proposta?
- 2) La potenziale clientela è stata coinvolta nella pianificazione?
- 3) Avete sentito altre persone ed aziende non profit che già operano in questo campo?
- 4) Avete coinvolto persone ed organizzazioni che possano collaborare con voi in modo efficace per il raggiungimento degli obiettivi del progetto?
- 5) Se la fondazione fornisce linee guida, le avete lette e avete seguito le istruzioni alla lettera?
- 6) Avete messo in copertina un riassunto di tutte le informazioni pertinenti?
- 7) La proposta è bene organizzata e scritta chiaramente? Spesso, è consigliabile far leggere la proposta ad una persona esterna al gruppo che l'ha pianificata, per controllare se è ben chiara e comprensibile.
- 8) Le seguenti informazioni sono state indicate chiaramente ed esaurientemente nel testo della proposta?
 - a) Problemi ed opportunità a cui andrà incontro il progetto.
 - b) È già stato fatto qualcosa – e se sì, che cosa – per far fronte al problema o all'opportunità in oggetto?
 - c) Sono stati specificati gli obiettivi strategici ed operativi?
 - d) È stata identificata la potenziale clientela o beneficiari?
 - e) Le procedure relative al progetto comprendono piano di lavoro, scadenario, contenuti di programma, metodi e materiali da utilizzare, frequenza e durata delle attività ecc.?
- 9) Avete evidenziato le caratteristiche innovative del vostro programma che possono distinguerlo da altri già presi in considerazione?
- 10) Avete elaborato un piano di valutazione?
- 11) La vostra azienda non profit è stata adeguatamente descritta?
- 12) Avete verificato il *budget* insieme al revisore dei conti della vostra azienda non profit?
- 13) Qual è la qualità della struttura e della leggibilità del testo?
- 14) State rispettando le scadenze richieste dalla fondazione?
- 15) Quante copie della proposta vorrà la fondazione?
- 16) Avete inviato copia della proposta a tutte le persone ed organizzazioni coinvolte?
- 17) La proposta è stata approvata dal dirigente amministrativo della vostra azienda non profit?
- 18) Le copie della proposta sono tutte state firmate dal direttore del progetto, dal responsabile finanziario e da tutte le altre figure previste dal regolamento interno o dal regolamento della fondazione di erogazione?
- 19) Avete inserito, come appendici, documenti a sostegno della proposta, come *curriculum vitae*, lettere di referenze di gruppi di clienti/beneficiari e di organizzazioni con cui collaborate?

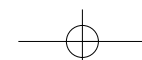
- far firmare la lettera di accompagnamento al presidente del consiglio di amministrazione (eventualmente anche al direttore generale e al presidente del consiglio di amministrazione), lasciando tutti i contatti per altre informazioni programmatiche o finanziarie.

Va tenuto conto che le forme di richiesta accettate dalle fondazioni di erogazioni sono le più varie. Alcune fondazioni forniscono un modulo compilabile esclusivamente *online*, altre rendendo disponibile un modello cartaceo da ritirare

presso la sede della fondazione, altre ancora non possiedono un modello di presentazione e dunque accettano le richieste di contributo anche senza uno schema prefissato.

Si potrebbe dunque presentare domanda di contributo con:

- 1) una lettera per richiesta di informazione, detta anche lettera di intenti;
- 2) una lettera di proposta. Alcune fondazioni preferiscono ricevere una lettera che contenga gli estremi della proposta, piuttosto che



SUGGERIMENTI PER RINGRAZIARE LE FONDAZIONI

- 1) Scrivere lettere di ringraziamento personalizzate e spedirle per posta.
- 2) Una sola lettera di ringraziamento scritta da una sola persona non basta: è necessario coinvolgere anche altri, per esempio un consigliere di amministrazione.
- 3) Dare pubblicità ai ringraziamenti (per esempio, nella relazione annuale oppure in una rubrica nel notiziario dell'azienda non profit).
- 4) Dare grande visibilità ai ringraziamenti.
- 5) Gli omaggi ai donatori devono riflettere la natura dell'azienda non profit (per esempio, un'università potrà regalare ai donatori un *bloc notes* con una scena del *campus*, e qualunque azienda non profit potrà regalare segnalibri con un'immagine tradizionalmente legata all'organizzazione stessa e con il logo dell'ente finanziatore).
- 6) Regalare ai donatori gadget che possano essere esposti (per esempio, pergamene, targhette, diplomi di merito, piccole statue) e che dunque diano visibilità alla fondazione erogatrice.
- 7) Concordare sempre con la fondazione le modalità di ringraziamento da questa preferite.
- 8) Organizzare un evento speciale per ringraziare la fondazione (dalla cena di gala alla più semplice conferenza stampa).
- 9) Invitare i rappresentanti della fondazione a visitare la sede della vostra azienda non profit.
- 10) Tenere informata la fondazione sulle attività della vostra azienda non profit, con l'invio di un bollettino oppure di lettere personalizzate.

- una proposta completa e dettagliata. Tale lettera può essere di 3-4 pagine (modello breve) o di più di 5 pagine (modello lungo);
- 3) una lettera a cui viene allegata la proposta completa e il progetto nel dettaglio.

Conclusione del processo di sollecitazione

Non è raro caso che, se non è chiaro chi si occuperà della gestione delle richieste di contributo all'interno dell'azienda non profit, si possano verificare richieste multiple di finanziamento o di aggiornamento sulla valutazione del progetto presentato, da parte di più persone afferenti alla medesima azienda non profit.

Per evitare che ciò accada, dando anche una immagine di netta disorganizzazione interna dell'azienda non profit, vanno decise le metodologie di contatto da utilizzare prima o al momento della proposta ufficiale. Va per esempio sempre informato il consiglio di amministrazione e gli altri *leader* dell'azienda non profit sulla presentazione della richiesta di contributo in modo da poter ottenere il loro coinvolgimento nella fase di *follow-up*.

Il processo di sollecitazione si può ritenere concluso quando:

- si è ottenuta una risposta positiva: una volta ricevuta la donazione; è bene inviare subito i ringraziamenti. Va appurato, se non è già noto, quali siano le relazioni e i parametri richiesti dalla fondazione per il *management* delle donazioni. Se la fondazione non ha elaborato procedure standard, vanno elaborate e messe in pratica;
- non si è ottenuta una risposta positiva: in questo caso si ringrazia comunque subito per l'attenzione prestata. Sarà utile approfondire le ragioni per cui si è incontrato il rifiuto.

Come nel ciclo della raccolta fondi, una volta concluso il processo di sollecitazione va sempre elaborato ed implementato un piano per la continuazione e la ripetizione delle richieste di donazioni e/o per le proposte da inoltrare a nuovi potenziali donatori, fra cui magari anche altre fondazioni di erogazione. ■

* collaboratore *Philanthropy Centro Studi*
 Università di Bologna
www.philanthropy-centrostudi.it