

# Il fundraising nelle istituzioni educative pubbliche e non profit

di Valerio Melandri\*

**Il fundraising nel settore educativo è ancora poco esplorato e sviluppato in Italia. In questo articolo si vogliono affrontare alcuni aspetti legati alla raccolta fondi per le organizzazioni che si occupano di istruzione ed educazione, alla luce delle trasformazioni della società avvenute in questi ultimi anni. Il riferimento alla realtà statunitense, che in questo campo è evidentemente più evoluta rispetto all'Italia, vuole offrire spunti ed idee anche per la realtà italiana.**

In molti Paesi, compreso l'Italia, l'erogazione di fondi statali si sta riducendo e le istituzioni universitarie si interessano al *fundraising*, e in particolare al modello americano, ma occorre tener presente che accanto alle tecniche di raccolta fondi occorre analizzare lo scenario in cui queste tecniche vengono applicate.

Da una parte infatti la propensione al "mercato" negli Stati Uniti enfatizza il valore di mercato della laurea mentre in altri Paesi l'istruzione universitaria viene vista come un bene pubblico che deve essere assicurato dallo Stato; la competizione tra le varie università statunitensi nasce da una *governance* tipica delle istituzioni private che operano in modo auto-

nomo su studenti, risorse e *status* dell'università stessa. D'altra parte le tendenze demografiche, la tecnologia, la globalizzazione, la c.d. "dominanza del mercato pensante"<sup>(2)</sup>, (intesa come l'adozione da parte di tutti i settori della società dei valori e della terminologia del mercato), sono elementi che stanno profondamente cambiando il *fundraising* in ambito educativo. I nuovi donatori (nella maggior parte dei casi ex studenti) vedono la loro università in un modo diverso rispetto ai loro genitori, la filantropia viene considerata da loro un investimento<sup>(3)</sup> e come tale "deve" avere un ritorno.

I cambiamenti della società modificano le prospettive e le attitudini delle persone, il modo in cui queste comunicano, come si definiscono rispetto al gruppo di riferimento, e come si rapportano con le istituzioni. Tutto questo implica la necessità di un *fundraising* che adotti nuove strategie, nuove tecniche: i vecchi principi devono venire regolati in base ai nuovi scenari. Vorremo partire proprio da queste iniziali considerazioni per descrivere alcune caratteristiche dello stato dell'arte del *fundraising* nelle istituzioni educative negli Stati Uniti.

## Lo sviluppo del fundraising educativo

Prima di tutto va tenuto in considerazione che anche il *fundraising* educativo ha un suo modello di sviluppo: ad esempio l'università che avvia un nuovo programma di *fundraising* può partire con una campagna per la raccolta annuale che servirà a identificare chi tra i costi-

tuenti ha la possibilità e l'attitudine al dare; solo dopo aver creato questa base sarà possibile pensare a chiedere a qualcuno di questi una grande donazione. Allo stesso modo una istituzione educativa nata di recente con ex studenti relativamente giovani dovrebbe concentrarsi sulla raccolta annuale per creare la base per ottenere grandi donazioni in futuro, viceversa un antico e blasonato istituto non dovrebbe precludersi la strada delle grandi donazioni con un programma sbilanciato sulla raccolta annuale.

Ogni azione deve dunque essere inserita all'interno di un preciso modello di sviluppo che tenga conto anche delle specifiche caratteristiche del pubblico di riferimento. C'è chi sostiene infatti che, con le innovazioni tecnologiche e i nuovi modi di concepire la filantropia, le generazioni più giovani prendono decisioni in maniera più rapida e anche senza avere un forte legame con l'istituzione: questo rende i legami tradizionali meno importanti.

Per capire le reali necessità di una istituzione educativa si può utilizzare la tecnica del *benchmarking* che può aiutare le istituzioni ad individuare dei punti in comune con altre istituzioni e identificare le *best practice* da applicare alla propria realtà. Questo può evitare di replicare pedissequamente programmi di raccolta fondi di altre istituzioni educative senza tenere presente le peculiarità su cui questo è stato creato: copiare programmi di *fundraising* altrui rischia di generare un insuccesso dell'azione di raccolta fondi in quanto non è stata studiata sulle specifiche caratteristiche demografiche, istituzionali e territoriali dell'istituzione educativa.

### **Pianificazione accademica come elemento fondamentale per il miglioramento**

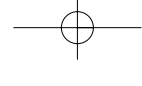
Nelle istituzioni complesse, come le università, riveste importanza fondamentale la pianificazione di un programma di sviluppo, che miri al coinvolgimento dei costituenti e definisca degli obiettivi accademici grazie alla partecipazione del corpo accademico, degli studenti e del per-

sonale dell'università in un processo sia *bottom-up* sia *top-down*.

Un chiaro esempio viene dall'esperienza canadese: negli anni '90, il governo canadese tagliò i fondi per l'istruzione. L'Università di Toronto di conseguenza diminuì il budget generale ma indirizzò delle risorse per la creazione di un fondo a supporto di investimenti strategici per rimanere un centro di ricerca pubblico di qualità. Nel 1994 la medesima Università pubblica una guida che raccoglie i principi selettivi per l'allocazione delle risorse (selettività, creatività, autovalutazione, *accountability*) e i suggerimenti dei costituenti. Gli obiettivi rilevati come prioritari sono: correlazione tra insegnamento e ricerca; miglioramento dell'organizzazione e del format dei programmi; reclutamento e supporto di docenti e membri dello staff qualificati. Sulla base di questa guida venne organizzata una campagna di raccolta fondi che ottiene un grande successo. Il coinvolgimento della comunità legata all'Università ha favorito la sua responsabilizzazione permettendo di far coincidere le sue priorità con quelle dell'Università, il programma di sviluppo basato su bisogni condivisi ha creato un forte senso di appartenenza e di orgoglio per la propria istituzione e permesso di equilibrare le istanze.

I sette insegnamenti che si possono trarre da questo esempio sono:

- 1) i membri della facoltà giocano un ruolo fondamentale nel processo;
- 2) non ci sono limiti a quello che si può raccogliere;
- 3) un programma di sviluppo basato su priorità condivise crea un forte senso di appartenenza e di orgoglio per la propria istituzione;
- 4) legare la campagna al processo di pianificazione prende più tempo rispetto al *fundraising* convenzionale ma può generare un maggior successo;
- 5) è importante instaurare un buon rapporto con lo staff dell'ufficio per lo sviluppo (per le relazioni che sa creare all'interno dell'istituzione educativa);
- 6) l'ufficio sviluppo deve garantire trasparenza e *accountability* della campagna di *fundraising*;



7) legare una campagna ad una pianificazione accademica riesce ad equilibrare le esigenze dell'istituzione e quelle dei donatori.

## I ruoli chiave nel fundraising per le università

I ruoli chiave nelle istituzioni universitarie sono figure importanti quando si pianifica un programma di raccolta fondi, sono quelle figure che, opportunamente coinvolte, possono realmente migliorare gli esiti ed anche la gestione di un programma di *fundraising*. I ruoli chiave nell'organizzazione per la raccolta fondi sono:

- i membri del consiglio di amministrazione, che possono dare un forte supporto grazie al prestigio e ai loro contatti, pianificano, eseguono e valutano i progetti dell'ufficio per lo sviluppo. Dovrebbero donare e fornire contatti di altri potenziali donatori, contribuire alle iniziative e favorire la creazione di un comitato di sviluppo;
- il rettore deve definire e diffondere *mission* e priorità dell'istituzione, interpretare ed equilibrare le varie esigenze dei costituenti, essere visionario e realista nello stesso tempo;
- il direttore dell'ufficio sviluppo deve promuovere il caso e gestire due funzioni complementari: produrre materiale di ricerca, proposte, caso, piani operativi; coltivare i donatori e motivare i volontari.

## Le "mega-campagne" di raccolta fondi

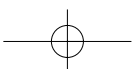
Accanto al programma di raccolta annuale, ai programmi per le grandi donazioni, ai lasciti, alle donazioni pianificate, rivestono grande importanza le campagne omnicomprendenti (conosciute anche come "mega-campagne") che includono il supporto annuale e gli obiettivi propri delle grandi donazioni e di quelle pianificate.

Queste campagne, che hanno carattere straordinario, sono composte da sei fasi temporali:

1) il *planning* precampagna: dura dai 6 ai 18 mesi, periodo in cui l'ufficio per lo sviluppo indi-

vidua i bisogni e gli obiettivi della campagna e ne testa la fattibilità sottoponendola ai costituenti più importanti. Viene ampliato lo staff, si completa il piano strategico, si definiscono i bisogni e le priorità, si individuano i volontari chiave, si inizia la ricerca di potenziali donatori, si stabilisce il ruolo degli ex studenti, si coinvolge lo staff delle pubbliche relazioni per scrivere la campagna di comunicazione, si realizzano le tabelle dei *range* di donazione. Si determina il budget e le possibili risorse;

- 2) pianificazione della campagna: dura dai tre ai sei mesi nei quali occorre ottenere il supporto di *opinion leader* fuori e dentro l'università. Occorre completare lo studio di fattibilità, raffinare la lista dei bisogni, scrivere la dichiarazione del caso, intensificare la ricerca dei primi potenziali grandi donatori, scrivere un piano dettagliato;
- 3) *focus* sulla raccolta: dura da uno a due anni. Le campagne non vengono annunciate ufficialmente prima che dei donatori chiave abbiano assicurato il loro supporto favorendo anche la credibilità dell'iniziativa. Va favorita la creazione di un gruppo di volontari, sollecitando le prime donazioni, creando entusiasmo tra i volontari e completando poi la lista dei target che verranno sollecitati;
- 4) il calcio d'inizio: è l'avvio ufficiale della campagna: si presenta il caso e i volontari chiave, si estende la base dei volontari, si continuano a sollecitare i donatori in grado di fare grandi donazioni e lanciano attività per le persone in grado di donare di meno;
- 5) il momento di affaticamento: dopo il lancio e l'entusiasmo iniziale la campagna va incontro ad alcuni problemi: non tutti i donatori rispondono alle sollecitazioni e i volontari non portano a termine i loro compiti. Un'attenta pianificazione che preveda questi rischi può minimizzare i danni. In questa fase si determina il successo della campagna e quindi è necessario continuare a sollecitare e coltivare i donatori, a motivare i volontari, verificare i risultati raggiunti e aggiustare i piani a seconda delle risposte dei donatori, sollecitare i po-



tenziali donatori che sono stati identificati nelle precedenti fasi della campagna;

- 6) la volata finale: dura da 12 a 18 mesi, nei quali è possibile concentrarsi sugli obiettivi che non sono stati ancora raggiunti, sottolineare quelli già raggiunti, ringraziare i volontari e i donatori, risollecitare le persone che sono pronte per una nuova donazione, elaborare un piano strategico per il dopo campagna.

I ruoli chiave in una campagna di questo tipo sono:

- il rettore: le persone donano a persone e questo viene facilitato dalle persone con cui si condivide la visione, le aspirazioni e le convinzioni. Il rettore è la figura più importante all'interno dell'università per richiedere a potenziali donatori di condividere la visione dell'università attraverso il suo programma di *fundraising*;
- il responsabile dell'ufficio per lo sviluppo: elabora la strategia, attua il piano, definisce il piano temporale dei vari passaggi della campagna;
- il presidente della campagna: ruolo ideale per un volontario chiave che si impegna assieme agli altri attori nell'elaborare, nel sollecitare e nel reclutare altri volontari;
- gli ex studenti che possono favorire la comunicazione con i costituenti e la creazione di un programma tarato sulle esigenze degli alunni.

I passaggi chiave che vanno sempre ricordati in una campagna di questo tipo sono:

- stabilire gli obiettivi: prima dell'annuncio ufficiale ci si dovrebbe basare su alcuni parametri per ridefinire gli obiettivi. Ad esempio, se più della metà dei grandi donatori potenziali assicura meno del 30% degli obiettivi che ci si è posti forse questi sono poco realistici, così come se prima del lancio si è raccolta una somma al di sotto del 40% forse è il caso di rivedere gli obiettivi;
- il budget della campagna: che deve essere realizzato in maniera molto dettagliata, tenendo conto anche di potenziali scostamenti dal budget iniziale e prevedendo un primo budget preventivo ed uno a consuntivo.

## Ruolo delle relazioni degli ex studenti nel fundraising

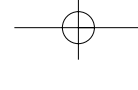
In precedenza si è sottolineata l'importanza che gli ex studenti rivestono nel successo di una campagna di raccolta fondi. L'ufficio degli ex allievi di un istituto educativo dovrebbe offrire una programmazione variegata e di qualità per dare agli alunni la possibilità di impegnarsi per la loro *alma mater* non solo come donatori, ma anche come promotori dell'università stessa sia nel trovare nuovi studenti, sia nell'essere punto di contatto per dare lavoro ai laureati.

Gli ex studenti sono la maggiore risorsa dell'università nel *fundraising* ed è per questo che devono condividere ed essere partecipi dell'area per lo sviluppo allo scopo di supportare la missione dell'organizzazione.

Diverse ricerche hanno mostrato che c'è una stretta correlazione tra il coinvolgimento degli alunni ed il tempo/soldi e sostegno che mettono a disposizione dell'organizzazione. In pratica più significativo e strutturato è il coinvolgimento maggiore è la frequenza e l'entità delle donazioni. Gli alunni possono dunque essere coinvolti per reclutare nuovi studenti, come assistenti nella carriera degli studenti, per partecipare ad eventi speciali, riconoscimenti, programmi per matricole, associazioni e club per ex studenti, programmi legislativi per gli ex studenti.

Gli ex studenti possono aiutare direttamente l'università donando o fornendo contatti di potenziali donatori siano essi privati, aziende, fondazioni e *club service*. Può essere molto utile coinvolgere gli ex allievi nell'identificazione, la coltivazione, il coinvolgimento e la rendicontazione degli altri donatori.

In conclusione dunque gli ex studenti sono una risorsa preziosissima nelle mani dell'ufficio sviluppo di una istituzione universitaria, risorsa che non va sprecata né eccessivamente "usata", si tratta infatti di stimolare dei rapporti personali e di fiducia fra persone ed un ente educativo di cui hanno un "buon ricordo" e di cui condividono *mission* e *vision*.



## Le nuove forme del supporto aziendale

Il modo di donare delle aziende sta cambiando: prima le grandi corporazioni erano di proprietà di una singola famiglia e le donazioni rispondevano agli interessi di questa, adesso i manager devono giustificare le donazioni a molti costituenti in base agli interessi dell'azienda. Negli ultimi anni le donazioni da parte di aziende sono dunque aumentate ma la parte di queste dedicate alla formazione sono diminuite, questo perché i consumatori si aspettano che le aziende finanzino cause sociali. Scuole e università devono andare dunque oltre la descrizione dei loro programmi e dimostrare che soddisfano i bisogni della società di cui fanno parte.

Ecco alcuni strumenti utilizzati dalle aziende per sostenere il non profit:

- *cause related marketing*. Le strategie di donazione attualmente vengono stabilite dal dipartimento di marketing di una azienda. Per questo motivo il Crm, che promuove un prodotto dell'azienda legandolo ad una donazione per una causa, viene adottato sempre di più;
- contratti legati alle vendite. Sono donazioni legate alla vendita dei propri prodotti, in molti casi le aziende, con la promessa di una donazione, si assicurano l'esclusiva della fornitura all'ente che riceve la donazione;
- *sponsorship*. Le aziende chiedono che sia

messo il loro logo nelle brochure di eventi o che luoghi come arene, teatri e palestre vengano intitolati a loro;

- *in-kind giving*. L'azienda offre prodotti (arredamento, computer ecc.) all'istituzione.

## Considerazioni conclusive

Fare raccolta fondi nel settore educativo è tutt'altro che facile, deve essere infatti posta grande attenzione nel coinvolgimento degli *stakeholder* (alunni, genitori, presidi, rettori, personale docente ed amministrativo) da parte dell'ufficio sviluppo/*fundraising*. Tempo e risorse vanno investite prima di tutto nella pianificazione iniziale della strategia e del piano di *fundraising* e poi successivamente nella realizzazione concreta della campagna di raccolta fondi o di altre azioni previste. ■

\* direttore master in fundraising  
Università di Bologna  
[www.master-fundraising.it](http://www.master-fundraising.it)

### [Note:]

- 1) Prendendo a prestito la definizione che ne da G. Tremonti, in *La paura e la speranza*, Milano, 2008.
- 2) Michael J. Worth, (a cura di), *New Strategies for Educational Fund Raising*, New York, 2002.
- 3) Ron Jordan, Katelyn L. Quynn, *Invest in charity, A donor's Guide to charitable giving*, Jossey Bass, San Francisco, 2001.

I FORMULARI DI GUIDA AL DIRITTO



PROCESSO CIVILE

NUOVA EDIZIONE

# PROCESSO CIVILE

A cura di C. Cecchella

Pagg. 1.120 + CD-Rom – € 85,00

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.  
Trova quella più vicina all'indirizzo [www.librerie.ilssole24ore.com](http://www.librerie.ilssole24ore.com)



La cultura dei fatti

