

Fund raising per le università: reale opportunità o utopia?

di Valerio Melandri* e Luciano Zanin**

Nel nostro Paese sono pochissime le istituzioni universitarie che si sono strutturate per fare fund raising in modo professionale e continuativo. Tuttavia, esistono molte esperienze di donazioni alle università o di sponsorizzazioni di iniziative di ricerca, di eventi particolari ad opera di imprese profit. Ma, difficilmente, si riscontra in Italia un “ufficio fund raising”, determinato e costante, dedicato esclusivamente alla raccolta fondi.

Negli ultimi anni, molte università si sono dotate di “uffici *marketing*” o “uffici comunicazioni esterne”, ma essi, che pure svolgono un’attività accessoria alla raccolta fondi⁽¹⁾, non sono da ritenersi dei raccoglitori di risorse economiche, ma semmai dei sensibilizzatori della richiesta.

Come abbiamo avuto modo di dire in passato⁽²⁾, «il marketing per il fund raising è come una dolce sinfonia che scalda i cuori, che rinforza le motivazioni, ma se non c’è qualcuno che fa pagare i biglietti, non si farà raccolta fondi, ma solo raccolta di buone intenzioni». Per questo, pur ormai diffuso il termine “fund raising”, in realtà discutere di “fund raising universitario” potrebbe sembrare in molti casi una vera e propria scoperta, una vera novità.

Ecco il motivo di una prima riflessione, forzatamente generica e per grandi linee che si vuole proporre.

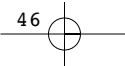
Fund raising: non solo denaro

Un primo errore (per la verità assai banale, ma decisamente pericoloso) che si potrebbe fare discutendo di fund raising è vederlo come una pratica di *begging*, ovvero di mera richiesta di denaro: «ne abbiamo bisogno subito e possibilmente tanto».

È questo un atteggiamento diffuso in quelle organizzazioni che si trovano in difficoltà economiche: alcune università, specie all’indomani dei tagli ministeriali, dovuti alle ultime leggi finanziarie, si possono in gran parte annoverare tra questa tipologia di organizzazioni. Lo stato di necessità impellente, infatti, si può tradurre in un atteggiamento sbagliato, soprattutto perché si sviluppa un approccio di breve periodo (come se il fund raising fosse un “bene” a fecondità semplice), mentre invece è un’attività che trova la sua collocazione, e i risultati migliori, nel medio e lungo periodo (essendo un “bene” a fecondità ripetuta).

Lo “scambio sociale”

Dal punto di vista teorico, il fund raising si sostanzia in uno scambio di tipo sociale che si sviluppa all’interno del principio di reciprocità⁽³⁾. In breve esso potrebbe definirsi come uno scambio di beni non equivalenti nei quali viene scambiato un bene economico a valore e, di converso, un bene relazionale.



Le due caratteristiche fondamentali di una simile relazione sono: l'aspettativa, (non la pretesa), da parte del donatore, di ricevere qualcosa in cambio del suo gesto, e il fatto che ciò che viene scambiato sia un bene di tipo metaeconomico, un bene relazionale (partecipazione, gratificazione, ringraziamento ecc.) il quale non solo non è equivalente come controvalore, ma esiste in quanto condiviso con altri⁽⁴⁾.

Quindi, nel momento in cui si inizia a fare fund raising, prima ancora di conoscerne i metodi, i mercati, gli strumenti e le tecniche, è necessario comprendere il tipo di relazione che si sta mettendo in atto, perché questa determina una serie conseguenze importanti sulla relazione tra il donatore, l'organizzazione non profit e il beneficiario.

Purtroppo quando si discute di fund raising si tende invece a confondere per "raccolta fondi" un tipo di scambio diverso, quello di tipo commerciale, cioè lo scambio di beni equivalenti⁽⁵⁾.

In questo tipo di relazione, il donatore, che tale evidentemente non è, pretende di aver in cambio un bene o un servizio di valore equivalente a ciò che conferisce, in denaro o in natura. In questa logica non vi è donazione, in quanto pur potendo presentare partecipazione o comunanza di valori con la organizzazione non profit con cui ci si relaziona, si tratta di un puro e semplice scambio commerciale (*do ut des*). Un normale scambio vigente in un'economia di mercato. Una simile logica è tipica delle sponsorizzazioni, attività commerciale nella quale un soggetto si impegna a conferire, generalmente, una somma di denaro per avere in cambio visibilità o pubblicità per un importo equivalente alla somma conferita.

Sponsorizzazioni mirate o "affettive"

In questa logica si sviluppa anche la raccolta di fondi per la "ricerca applicata", un'attività che spesso viene citata quando si parla di rapporti tra università e imprese all'interno delle tematiche della raccolta fondi. Nella "ricerca applicata", è intuitivo che una azienda che decida di fare un investimento in ricerca, applichi alla re-

lazione instaurata con l'università una logica molto simile, anche se non del tutto uguale, a quella dello scambio di beni equivalenti. L'impresa profit effettua cioè un investimento rispetto al quale "pretende" di avere un servizio e dei risultati, ancorché non sempre definibili in anticipo. Ben diversa è invece la logica che guida la relazione con un *ex alumno*, che decide di sostenere la scuola o l'università nella quale si è formato e ha vissuto importanti momenti della propria vita, con una donazione finalizzata a una borsa di studio, o a un dottorato, o ancora al miglioramento di attrezzature o strumenti, o semplicemente per riconoscenza e affetto verso la "propria scuola".

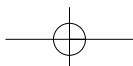
Errate interpretazioni del concetto di fund raising

Da queste prime e semplici osservazioni ben si comprende come il decidere di fare fund raising significhi, soprattutto, (e prima di tutto) uscire dal duplice caso, assai frequentemente utilizzato come esempio di "fund raising":

- ricerca di finanziamenti da fondi pubblici (fondi sociali europei, programmi quadro ecc.) non è fund raising;
- ricerca di sponsorizzazioni da parte di imprese for profit a favore della ricerca applicata non è fund raising.

Un secondo errore, per la verità assai grave, proprio in riferimento al mondo universitario è il non rendersi conto delle grandi possibilità di sostegno che un mutato atteggiamento verso i potenziali donatori e sostenitori delle nostre università potrebbe generare. È ovvio che occorre un cambio culturale, prima ancora che l'apprendimento di capacità manageriali di marketing e fund raising, senza il quale qualsiasi tentativo di stabilire relazioni con donatori – e non sponsor o enti pubblici – è destinato al fallimento.

La vera potenzialità del fund raising sta proprio nel mercato delle persone, erroneamente considerato minore, e che in realtà si rivela come il più prolifico e duraturo.



Raccolta fondi

Sono le persone, e non le imprese o le fondazioni bancarie, che generano il più importante flusso di donazioni in Italia⁽⁶⁾. Certo anche le fondazioni bancarie sono assolutamente importanti e non vanno sottovalutate, ma la quantità di elargizioni di queste ultime è un terzo rispetto a quella che proviene dalle persone fisiche, piccoli e grandi donatori⁽⁷⁾.

Università e persone: l'importanza delle relazioni

Il processo di fund raising riguarda principalmente la costruzione di relazioni e proprio nella raccolta fondi per le università italiane un rapporto che va recuperato è quello con i potenziali donatori cioè gli studenti. Uno dei quesiti chiave per un dirigente del fund raising è: «A chi appartiene questa relazione?». Non bisogna infatti dimenticare che la relazione che intercorre con il donatore esiste soltanto in virtù dell'azienda non profit, e in questo senso la relazione appartiene all'organizzazione. Il ruolo della fiducia riveste particolare importanza anche sotto questo aspetto: il donatore deve infatti essere in grado di confidare nel fatto che il professionista del fund raising non trarrà benefici personali dalla relazione e nel fatto che la sua donazione venga utilizzata in modo corretto.

Perché non alle persone?

Una volta appurato quali potrebbero essere le reali potenzialità dei diversi mercati rispetto ai quali attuare strategie di raccolta fondi, non resta che capire per quali motivi le università italiane non rivolgano richieste di sostegno alle persone fisiche, ma continuino ad arrovellarsi tra enti pubblici e imprese, tra l'altro proponendo a queste ultime solo la ricerca applicata e non anche altri strumenti, che pure esistono, per mettere in atto iniziative più affini al fund raising⁽⁸⁾. Perché, a parte alcune eccellenze che in Italia pur ci sono (si veda per esempio, il caso dell'università Bocconi di Milano) generalmente, le strutture universitarie non sono né attrezzate, né capaci di tessere una relazione con i potenziali

donatori. D'altra parte fino a poco tempo fa non solo non potevano farlo, ma, probabilmente, nemmeno ne avvertivano la necessità⁽⁹⁾.

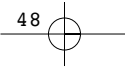
Il primo passo è proprio quello di comprendere che il fund raising⁽¹⁰⁾ può essere il vero strumento che permette alle università italiane di aumentare e diversificare le proprie fonti di approvvigionamento di risorse economiche e che il mercato più importante al quale rivolgersi è quello delle persone.

Lo schema riportato presenta un ideale (e ovviamente assai teorico) equilibrio dei ricavi di una qualunque organizzazione non profit. Il punto che si vuole sottolineare è la differenziazione rispetto a un qualunque ente pubblico (che vive in forza del primo terzo) e delle imprese profit (che vivono in forza del secondo terzo). Il mondo non profit (ma anche tanto mondo pubblico che si occupa di servizi sociali, sanitari, culturali o educativi) dovrebbe cercare, almeno nel lungo periodo di assestarsi secondo una logica di ricavi.

È ovvio che per molte cause tale equilibrio non è nemmeno avvicinabile, ma esso comunque rappresenta una specie di sentinella relativa alla direzione verso cui si sta andando. «Sto ampliando sempre più una delle tre tipologie di ricavi a scapito delle altre? Oppure sto andando nella direzione opposta?». Il punto fondamentale non è nemmeno il calcolo percentuale dell'incidenza di ciascuna tipologia di ricavo, ma il *trend* che l'organizzazione sta percorrendo.

Si noti come l'equilibrio delle risorse in entrata non solo favorisca stabilità dei flussi, ma per-





metta anche di programmare meglio l'attività della stessa. Al momento, nelle università italiane, questo equilibrio è completamente spostato verso la prima voce che ne costituisce la fetta più rilevante, se non predominante.

Vi è quindi la necessità di riequilibrare tale situazione aumentando le altre voci, attraverso sia un incremento delle attività di sponsorizzazione e di "vendita della ricerca", ma soprattutto attraverso l'implementazione del fund raising mirato al sostegno dello sviluppo delle attività delle stesse istituzioni universitarie.

L'attività di raccolta fondi è una attività strategica, prima ancora che operativa, e come tale va considerata, altrimenti i risultati rischiano di essere scarsi o comunque non soddisfacenti.

L'importanza del consiglio di amministrazione

Una concezione ormai superata e obsoleta vede nel consiglio di amministrazione impegnato nel fund raising un'assemblea di élite composta da persone benestanti e con ottime conoscenze, accomunate da interessi umanitari e sociali, che si occupano di chiedere donazioni a persone altrettanto ricche, per esempio colleghi o iscritti a club esclusivi. Quest'immagine lascia intendere che, per quanto dedito alla buona causa, il consiglio di amministrazione sia tenuto insieme più dal prestigio che non dalla sincera intenzione di realizzare gli obiettivi previsti dalla *mission*, di incarnare valori e ideali e di svolgere servizi di pubblica utilità per un futuro migliore.

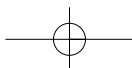
Una visione più attuale e veritiera del consiglio di amministrazione che fa fund raising è quella di un gruppo di persone che cercano di costruire le fondamenta di un'azienda non profit, realizzando e mantenendo nel tempo una serie di successi per quanto riguarda il raggiungimento della *mission*. Un organo direttivo di questo tipo è disposto a investire e ad agire ed è deciso a sensibilizzare le altre persone alla donazione, per poi celebrare il successo del fund raising. Benché pensi costantemente alle opportunità per raccogliere fondi, il consiglio di amministra-

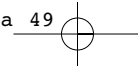
zione non agisce da mercenario – semmai, da missionario – e riflette gli interessi di tutti i costituenti dell'azienda non profit.

Le università italiane, e chi in esse opera, hanno un patrimonio importante di credibilità e autorevolezza, ma soprattutto un patrimonio di relazioni che potrebbe costituire il punto di partenza per cominciare a "imparare" a fare fund raising e avviare quel percorso virtuoso che non solo porterebbe indubbi vantaggi economici, ma aiuterebbe anche il processo di modernizzazione delle nostre istituzioni scientifiche. Ed è proprio nei consigli di amministrazione dell'università e negli organi deputati alla sua amministrazione che si possono creare le fondamenta per una diffusione della cultura del fund raising, di una corretta gestione dei fondi raccolti in tutto l'apparato amministrativo universitario.

L'amministrazione etica delle donazioni nelle università

Un'altra importante sfida che potrà riguardare la raccolta fondi delle università italiane è l'amministrazione etica delle donazioni ricevute. In alcune circostanze infatti si può presentare alle istituzioni una scelta palesemente contraria all'etica. Se all'azienda non profit vengono offerti dei fondi ottenuti in circostanze non onorevoli, deve accettarli? L'accettazione di tali fondi può compromettere l'integrità dell'azienda non profit, anche se i fondi stessi vengono utilizzati per scopi di pubblica utilità? Accettarli legittimerebbe la fonte non etica di tali fondi? Rifiutarli deporrebbe a favore dell'integrità dell'azienda non profit, anche se comporterebbe una decurtazione dei fondi disponibili per un'esigenza pubblica? La domanda che si pone ai fundraiser e ai consulenti del fund raising delle università italiane è la seguente: «Qual è la scelta migliore a lungo termine per il più elevato numero di costituenti?». I conflitti etici che i fundraiser si trovano ad affrontare possono trovare soluzione adottando una serie di valori, convinzioni e impegni a fronte dei quali occorre giudicare le proprie azioni. I comportamenti etici hanno inizio dalla trasparenza, ossia dall'apertura dei processi interni del-





le aziende non profit alla pubblica indagine: poiché queste organizzazioni svolgono servizi di pubblica utilità, devono accettare la responsabilità di doversi meritare la fiducia del pubblico. La trasparenza, a sua volta, crea un maggiore coinvolgimento da parte del pubblico che, comprendendo meglio il settore, è anche più facilmente disposto ad accordargli la propria fiducia. ■

* direttore Master in Fund Raising,
Università di Bologna www.master-fundraising.it

** partner Centrale Etica, fundraiser

[Note:]

1) Da una recente indagine svolta da Aicun - Associazione Italiana Comunicatori d'Università, presentata in occasione di Compa 2006, risulta che solo il 29% delle università italiane prevede al proprio interno la figura del fundraiser o una struttura dedicata al fund raising, mentre nel 64% delle

università viene realizzato un programma annuale delle iniziative di comunicazione.

2) H. Rosso, E. Tempel, V. Melandri, *Il libro del fund raising*, Etas, 2004, Milano.

3) V. Melandri, *Materiali per un corso di Fund Raising*, D.U.Press, 2004, Bologna.

4) B. Guy, 1987: «Le caratteristiche base dei beni relazionali: identità, reciprocità, simultaneità, motivazioni, fatto emergente, bene».

5) V. Melandri, *Materiali per un corso di Fund Raising*, D.U.Press, 2004, Bologna.

6) Fonte: dati IRS - Istituto Ricerca Sociale - per conto di Summit della solidarietà, 2003.

7) Fonte: settimo, ottavo, nono, decimo e undicesimo rapporto annuale Acri 2006.

8) Alcuni strumenti utilizzabili nel corporale fund raising: liberalità, attività di *employee fund raising*, iniziative di *matching gift*, *payroll giving*, volontariato di impresa ecc.

9) La cultura manageriale di un settore non si inventa, ma la si costruisce, anche se, a dire il vero, per costruire bisogna pur cominciare.

10) E quindi non la sponsorizzazione, che non si vuole qui demonizzare ma, al contrario, rendere esplicita per poter metterne in evidenza anche le potenzialità.

I LIBRI DI DIRITTO E PRATICA DELLE SOCIETÀ

I CONSORZI

A. Propersi, G. Rossi

Aspetti legali, contabili e fiscali in tema di consorzi, società consortili, raggruppamenti temporanei di imprese, GEIE. Formulario

Il volume prende le mosse dalla **classificazione dei consorzi**, suddivisi in due macro categorie: i **consorzi industriali** e i **raggruppamenti temporanei di imprese**. A questa prima suddivisione segue una dettagliata analisi delle **norme che ne regolano la costituzione e la gestione**, dalla redazione dello statuto alla pubblicità nel registro delle imprese, con particolare attenzione alla tenuta della contabilità, alla redazione del bilancio e agli adempimenti di carattere fiscale. Infine gli autori trattano di particolari tipi di consorzi: consorzi export, fra artigiani, fra cooperative, fidi, universitari, agrari, fra piccole e medie imprese, fra enti locali e consorzi per lo smaltimento dei rifiuti. Conclude il volume un ampio formulario.

Di particolare interesse è l'approfondimento dello studio di un nuovo strumento di **joint venture fra imprese** (i patrimoni destinati ad uno specifico affare) e della legge che ha regolamentato la **contabilità dei consorzi fidi**.

Ampiamente aggiornato con le istruzioni dell'**Agenzia delle Entrate** e la **normativa più recente**, contiene un nuovo capitolo a commento di una nuova tipologia di consorzi: le **STU**, Società di trasformazione urbana.

Pagg. 952 - € 59,00

Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

Disponibile anche nelle migliori librerie

SHOPPING24 Disponibile anche sul sito www.shopping24.it

