



Fondazione
Scarpari Forattini
onlus

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BOLOGNA

CORSO DI ALTA FORMAZIONE
Direzione Strategica delle aziende di servizi alla persona

Elaborato finale

***FUNDRAISING: SIAMO SOLO
ALL'INIZIO?***

Chiara Pizzoli

Cinzia Gabrielli

Indice

Premessa	Pag.	2
1. I principali mercati: a chi chiedere e come chiedere?	Pag.	4
1.1 La Legge di Pareto e la “Piramide della Donazione”	Pag.	8
2. Le principali strategie del Fundraising: idee guida	Pag.	10
3. La Fondazione Scarpari Forattini Onlus: i suoi donatori e gli strumenti per chiedere la donazione	Pag.	12
3.1. Come sono state utilizzate le donazioni e i contributi	Pag.	15
4. Analisi critica delle azioni svolte	Pag.	18
5. La proposta di cambiamento	Pag.	22
5.1. Le strategie di marketing a sostegno del Fundraising	Pag.	27
6. Conclusioni	Pag.	30
Riferimenti bibliografici	Pag.	32

PREMESSA

Il termine Fundraising (successivamente FR) significa, letteralmente tradotto, “raccolta fondi” ma è giusto darne una definizione più esaustiva che lo definisce come *“il complesso di attività che l’organizzazione non profit mette in atto per la creazione di rapporti di interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle”*.

Non è quindi una mera attività di ricerca e raccolta di denaro o mezzi atti a mantenere l’equilibrio economico dell’azienda che lo pratica. Al contrario, il Fundraising, derivando dal verbo inglese “to raise” che significa “accrescere, elevare, sollevare”, diviene un’attività centrale e strategica di reperimento di risorse finanziarie volte a garantire la sostenibilità di un’organizzazione nel tempo e a promuovere il suo sviluppo costante. Attraverso la pratica di questa importante attività, dunque, un soggetto riesce a coprire i costi da esso sostenuti per organizzare la propria offerta e a raggiungere gli scopi che esso si propone, creando anche l’occasione per la costruzione di un rapporto continuo e duraturo con il donatore.

Il FR non è, dunque, solo una semplice richiesta di denaro, bensì un’attività strutturata che si basa su due principi guida: il principio di reciprocità e il principio dei matrimoni di interesse. Il primo si riferisce ad una serie di trasferimenti bilaterali (fra due o più parti), indipendenti, liberi tra loro ma in qualche modo interconnessi. Il secondo non va letto con la connotazione negativa data dalla società moderna al termine *interesse*, ma va ricollegato al significato di origine latina per cui la parola sta a significare “essere in mezzo, partecipare”: in quest’ottica bisogna pensare che non è vero che un donatore dona per niente, anzi dona perché ha interesse a farlo. E questo interesse può essere un bene simbolico o relazionale.

Perché quindi una Fondazione che gestisce una struttura residenziale per anziani dovrebbe fare FR? Perché il FR è proprio a servizio di enti, pubblici e privati non profit, che necessitano di reperire risorse in una società dove chi trova le risorse se le tiene per sé. E dimostrare che i servizi erogati sono un patrimonio per la collettività è il primo passo per fidelizzare i donatori e reperire continuamente risorse. Perché la mancanza di denaro è la causa, non l’effetto del FR, e bisogna spostare l’attenzione dal dono al donatore per educare il territorio alla conoscenza del nostro ente affinché lo valorizzi. Perché non c’è ritorno senza investimento. Un ente che non si rinnova, muore. Un ente che decide di fare FR, invece, sta al passo con la società, si fa conoscere, conosce il suo territorio e propone servizi sempre nuovi per far fronte ai suoi bisogni. Investendo in attività, dimostra di essere un patrimonio per la collettività.

Nel contesto socio-economico-culturale che stiamo attualmente attraversando, abbiamo ritenuto quindi interessante approfondire il tema del FR proprio per capire se e come la Fondazione Scarpari Forattini Onlus si sta muovendo in questa strategia di reperimento risorse.

Prima di procedere con l'analisi della tematica, è opportuno fare tre precisazioni in merito a:

- Chi è la Fondazione Scarpari Forattini Onlus: è una Fondazione di diritto privato che ha per scopo garantire assistenza alle persone svantaggiate per anzianità, disabilità fisica o psichica, malattia o emarginazione sociale, istituendo e gestendo servizi sociali, socio-sanitari e sanitari residenziali, domiciliari e territoriali. Per raggiungere i suoi scopi statutari, la Fondazione gestisce una Residenza Sanitaria Assistenziale con capacità ricettiva massima di 95 posti letto (di cui 75 contrattualizzati con l'ASL e 20 privati), una Comunità Alloggio per Anziani di 10 posti ed è ente accreditato dall'ASL per il servizio territoriale domiciliare di Assistenza Socio-Sanitaria Integrata (ADD); eroga servizi domiciliari socio-assistenziali nel Comune di Schivenoglia e in altri due comuni limitrofi, fornisce pasti a domicilio per utenti anziani e per le scuole materne, elementari ed asili nido del paese e di cinque Comuni limitrofi e per il Centro Diurno di Poggio Rusco, fornisce un servizio di fisioterapia ad utenti esterni. La Fondazione è dunque una realtà importante per il Comune e sul territorio. Offre lavoro a oltre 60 persone tra dipendenti e liberi professionisti che operano in RSA, ma attraverso i servizi territoriali sono molte di più le persone che contribuiscono a realizzare i servizi promossi dalla Fondazione in A.T.I. o in collaborazione con altri soggetti. Oltre a questo si consideri che la Fondazione nel 2012 ha avuto un volume d'affari di € di € 3.398.165, acquistato beni per € 241.910 e servizi per € 1.155.068.
- Ambito territoriale di appartenenza: la Fondazione si trova nel Comune di Schivenoglia, paese di poco più di 1.200 abitanti ubicato nell'area sud orientale della provincia di Mantova, identificata nel distretto del Destra Secchia, che confina con le province di Verona, Rovigo, Ferrara e Modena. È un distretto che presenta un indice di vecchiaia molto elevato, pari al 230,63%, con un'offerta di servizi residenziali per anziani non autosufficienti molto elevata: in un ambito territoriale di 17 Comuni dove su un totale di 46.712 abitanti il 25% è composto da persone ultrasessantacinquenni¹, sono presenti ben 9 Residenze Sanitarie

¹ Dati forniti dal documento del Piano di Zona 2009-2011

Assistenziali che offrono un totale di 580 posti letto; la gestione di 4 di queste RSA è affidata a cooperative che sono in grado di offrire servizi a prezzi più concorrenziali soprattutto perché il loro costo del personale è più basso di quello della Fondazione per la differenza dei rispettivi contratti di lavoro (nonostante la trasformazione da Ipab a Fondazione di diritto privato, il contratto applicato dalla Fondazione per la maggior parte dei dipendenti è ancora quello degli Enti Locali). Ciò significa che la Fondazione Scarpari Forattini Onlus si trova in un contesto concorrenziale molto elevato.

- Contesto socio-economico-culturale attuale: già dalla fine del 2011 la Fondazione ha registrato un costante calo della presenza di ospiti, determinato da molteplici fattori, primo fra tutti l'attuale crisi economica generalizzata che coinvolge non solo la nostra realtà ma tutte le attività del territorio. Questa situazione ha imposto all'amministrazione di pensare a delle strategie tali da poter garantire la salvaguardia dei posti di lavoro e contenere le perdite, ma puntando sempre a garantire la qualità dei servizi erogati, nell'attesa di una auspicabile inversione di tendenza: si è cercato quindi di differenziare i servizi investendo in una nuova unità di offerta (la Comunità Alloggio, attiva da settembre 2012), assumendo due nuove figure professionali -Assistente Sociale ed Educatore Sociale- per potenziare il dialogo con le famiglie e stipulando convenzioni con medici specialisti per la gestione dei casi complessi quali stati vegetativi e SLA, adeguandosi alle direttive regionali così da migliorare l'offerta residenziale.

Alla luce delle premesse su esposte, quello che ci prefiggiamo di fare con questo lavoro è confrontare i principi del FR con quanto ha fatto e sta facendo la Fondazione, analizzare chi sono i nostri donatori, quali donazioni abbiamo ricevuto e come sono state utilizzate nell'ottica di "dono per i donatori", al fine di valutare gli aspetti positivi e le criticità e provare a proporre nuove strategie di intervento da condividere con l'Amministrazione. Per l'analisi è stato preso come riferimento il triennio 2010-2012.

1. I PRINCIPALI MERCATI: A CHI CHIEDERE E COME CHIEDERE?

La ricerca dei donatori consiste nell'acquisizione e registrazione sistematica di informazioni sui donatori potenziali ed effettivi provenienti da tutti i mercati, al fine di individuare collegamenti, interessi e capacità che possano essere rilevanti per le donazioni in favore delle organizzazioni non profit. La ricerca agevola la costruzione, il mantenimento e l'aumento delle donazioni, che rappresentano una

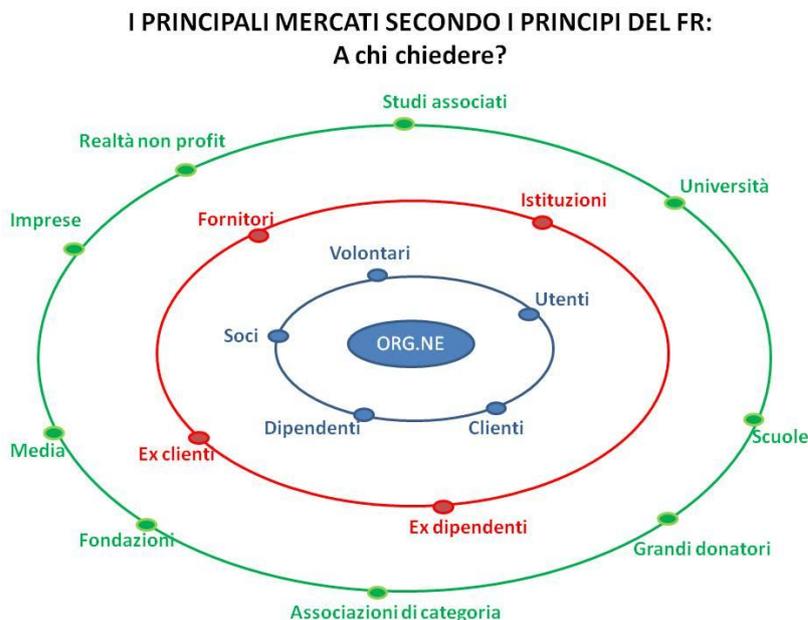
relazione di scambio filantropico tra l'organizzazione non profit e i suoi costituenti. La ricerca è importante perchè sostiene il programma di FR, che mira a stabilire relazioni di donazione durature con la più alta percentuale possibile dei costituenti dell'organizzazione non profit. Solo partendo dalla condivisione degli obiettivi di FR con soci fondatori, CdA, dipendenti e volontari dell'organizzazione è possibile iniziare a costruire la rubrica dei donatori.

I donatori si possono raggruppare in quattro categorie principali:

- **Persone fisiche:** è di grande aiuto sapere qualche cosa della persona che si intende sollecitare. Non si può trattare con tutte le persone nello stesso modo. Pertanto, è preferibile scoprire qualcosa della persona, i suoi interessi, se ha donato lo scorso anno, e se sì, quanto ha donato, quanto potrebbe donare quest'anno, ecc. Informazioni come queste mettono più strettamente a contatto con il potenziale donatore e facilitano l'approccio.
- **Imprese:** il rapporto che si crea tra impresa ed ente non profit è riconducibile al concetto di sponsorizzazione. Il significato di tale termine indica una particolare forma di comunicazione pubblicitaria dei nostri tempi e consiste nel finanziamento totale o parziale a scopo pubblicitario, di una persona, un gruppo di persone, una manifestazione o un'attività di varia natura, da parte di aziende industriali e commerciali, per finalità economiche. Oggi il trend della donazione d'impresa si è orientato verso le realtà non profit e il sostegno delle buone cause. Questo cambiamento d'interesse dimostra come gli enti profit siano diventati sempre più consapevoli degli effetti che la responsabilità sociale ha nei confronti dei propri clienti. Un'impresa che dimostra interesse verso la comunità e il benessere pubblico è vista dai consumatori in un'ottica diversa, viene riconosciuta e rivalutata e condiziona le scelte dei propri clienti, in quanto donare ad un'organizzazione non profit conosciuta nel territorio migliora nettamente l'immagine di un'impresa.
- **Enti pubblici:** Comuni, ASL ed enti territoriali vicini all'organizzazione non profit spesso ne sostengono le iniziative dando il patrocinio o erogando contributi economici a supporto di specifiche attività. Per questo è importante che l'organizzazione si promuova sul territorio, partecipi ad eventuali tavoli tematici territoriali, ma soprattutto, nel periodo storico attuale dove anche l'ente pubblico fatica a trovare risorse, si proponga come partner e supporti essa stessa l'ente in programmi di utilità sociale, nell'ottica del *"do ut des"*.
- **Fondazioni Bancarie:** sono uno dei risultati del lungo processo di trasformazione delle banche pubbliche in società per azioni, iniziato nel 1990 con la Legge Amato e terminato nel 1999 con la Legge Ciampi-Pinza

e il relativo decreto n. 153 del 17 maggio, che hanno definitivamente sancito la separazione delle fondazioni dall'attività bancaria. Tale normativa si è proposta due scopi principali: favorire la razionalizzazione e la concentrazione del settore bancario e creare nuovi e forti protagonisti nel settore non profit. D'altra parte gli scopi delle fondazioni devono essere l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico, svolgendo tale attività sia con erogazioni a sostegno di iniziative di terzi, sia con intervento diretto, sia con imprese distinte purchè le stesse siano strumentali ai settori rilevanti indicati nella legge.

Per l'organizzazione non profit è importante costruire una rubrica dei donatori, partendo dai donatori più vicini all'organizzazione (utenti, dipendenti, volontari, soci), allargandosi via via ad altri "livelli" di donatori rappresentati prevalentemente da persone giuridiche più o meno vicine all'ente (aziende, fondazioni, enti e istituzioni). Ciò permette all'organizzazione di "studiare" i suoi donatori e attivare gli strumenti di raccolta fondi migliori.



I principali strumenti per fare FR sono:

- Mailing: consiste in una richiesta scritta di donazioni che viene distribuita e recapitata per posta. È l'invito alla donazione che l'organizzazione fa chiedendo al ricevente (quasi sempre sconosciuto) di donare.

- Donazioni on line: utilizzando internet l'organizzazione può sensibilizzare i donatori inviandogli newsletter, inserendo appositi link per effettuare direttamente la donazione, organizzando eventi "virtuali".
- Eventi: rappresentano una strategia di raccolta fondi che si concretizzano in un tempo e in un luogo specifici e consentono di raccogliere fondi in virtù dell'evento stesso.
- Colloquio: l'approccio "*face to face*" è fondamentale soprattutto nella fase iniziale del programma di FR. L'organizzazione che intraprende un percorso di FR deve farsi conoscere e deve "metterci la faccia" sia con i piccoli che con i grandi donatori.
- 5x1000: è una delle tecniche maggiormente utilizzate soprattutto con i piccoli donatori, prevede la destinazione del 5x1000 dell'imposta sul reddito delle persone fisiche a enti non profit che rientrano in specifiche categorie previste dalla normativa attuativa (volontariato, onlus, associazioni di promozione sociale, finanziamento della ricerca scientifica e sanitaria).
- Merchandising: vendita di prodotti creati dagli utenti dell'organizzazione.
- Sms solidali: è una tecnica molto in voga negli ultimi anni perché facile per il donatore e di immediato realizzo per chi la adotta; di contro, è una tecnica costosa che può essere utilizzata solo per un breve periodo nell'arco dell'anno, e non permette di costruire una rubrica dei donatori perché gli stessi rimangono anonimi.
- Bandi e contributi su progetti: l'organizzazione può partecipare a specifici bandi emanati da enti pubblici e/o fondazioni bancarie aventi per oggetto la sperimentazione o la promozione di nuovi progetti in settori specifici.

A seconda del donatore che si vuole raggiungere, bisogna ricordare che:

- Per le persone fisiche la conoscenza e il contatto diretto con l'ente è sicuramente importante, ma attualmente anche il canale web funziona molto bene sul piano informativo. È però ancora fondamentale *rendere facile* la donazione: se si pensa a persone adulte/anziane che si sono da poco avvicinate ai canali web è importante ricordarsi di lasciare i "vecchi metodi" di pagamento. La formula vincente del FR è quindi un mix di tecniche che punta sulla *rete* per far maturare le scelte, e sui bollettini o sugli sms solidali per i versamenti.
- Con le imprese bisogna informarsi sulle loro politiche di donazione, sui loro interessi, sui requisiti per le proposte di donazione e sui referenti. Quando

ci si rivolge ad un'impresa bisogna essere preparati ad intrattenere relazioni con i loro dirigenti ed è bene essere consapevoli del perché l'impresa dovrebbe donare all'organizzazione. Con le imprese è preferibile il contatto diretto. All'incontro è sempre meglio essere brevi, riassumendo la buona causa, avvalorandola con dei fatti, citando i successi passati e gli aspetti positivi. È bene mostrare sempre risultati misurabili e fare una specifica richiesta di donazione.

- Per gli enti e le fondazioni bancarie il canale prioritario per ricevere donazioni è quello della partecipazione a bandi su specifici progetti o l'essere co-partecipanti nella realizzazione di progetti promossi dagli enti stessi. Rimane prioritario verificare l'aderenza dell'organizzazione e del progetto che desidera presentare agli scopi della fondazione che emana il bando, affinché l'immagine che l'organizzazione dà di sé non sia quella di un ente alla ricerca di soldi, ma quella di un ente attivo e attento ai bisogni della sua popolazione e agli scopi dei suoi interlocutori. Infine, anche in questo caso è di fondamentale importanza il colloquio diretto con i rappresentanti degli enti, soprattutto la prima volta che si partecipa ad un bando il rappresentante dell'organizzazione richiedente deve presentarsi alla fondazione spiegando in maniera chiara e concisa gli scopi del suo ente di appartenenza.

1.1 LA LEGGE DI PARETO E LA "PIRAMIDE DELLA DONAZIONE"

La legge di Pareto, sociologo ed economista, esprime il rapporto che ha guidato l'economia della produzione, sino ad oggi, affermando che l'80% della produttività è data dal 20% dei lavoratori. Questa considerazione, oltre ad aver sempre trovato grandi riscontri negli studi economici e macroeconomici, dove ad esempio si sa che l'80% del prodotto nazionale lordo è dato dal 20% delle imprese, trova conferma anche nella raccolta fondi. E' testato infatti che l'80% dei fondi raccolti è dato dal 20% dei donatori. Constatato ciò, è bene creare una serie di azioni che, curando i vari livelli di donazione, incrementino l'ammontare annuo della raccolta. La figura che segue, rappresenta la piramide della donazione ed esprime una chiara semplificazione del concetto appena citato.



Come possiamo osservare, la piramide è suddivisa in cinque livelli in cui in ognuno trovano posto le varie tipologie di donatori. E' fondamentale considerare sempre ogni tipo di donatore con lo scopo di promuovere, negli anni, i donatori al gradino superiore fino a raggiungere l'apice della piramide dove si trovano il 20% dei donatori che apportano l'80% dei fondi, ovvero dove la legge di Pareto viene soddisfatta. La base della piramide è costituita dalle quote associative e dai sostenitori che hanno fatto la loro prima donazione. Spesso queste donazioni sono casuali, fatte per svista o comunque d'impulso; in questo caso il compito dell'ente sarà quello di cogliere l'attenzione dimostrata dal donatore, ringraziandolo e tenendolo informato sull'attività che l'ente svolge, in modo da ottenere un rinnovo della donazione ed essere così riuscito a farlo salire già di un gradino. Nel secondo livello si trovano, infatti, tutti i donatori che hanno già donato e che rinnovano la loro quota, spesso anche incrementandola. A questi l'ente deve rivolgersi proponendo richieste di rinnovo personalizzate, laddove si è creata una relazione con il "vecchio" donatore, e invitandolo agli incontri, agli eventi speciali, inviandogli newsletter e altro materiale informativo, contattandolo telefonicamente e ringraziandolo. Così facendo, ovvero coltivando il rapporto tra donatore e vita dell'ente e tra donatore e fundraiser, si possono ottenere anche donazioni pianificate o stabili. Al terzo livello si trova la fascia dei donatori che hanno deciso di dare un contributo programmato all'ente, impegnandosi in donazioni rivolte a specifici progetti o in donazioni costanti e periodiche. In questo caso i donatori vengono definiti "attivisti" perché danno un continuo supporto all'ente e per questo è bene che vengano chiamati anche a prender parte all'attività manageriale dell'ente. Gli ultimi due livelli della piramide riguardano le grandi donazioni e i lasciti testamentari. In questi casi i donatori hanno

svariate motivazioni che riguardano la loro vita, la loro cultura, le loro vicissitudini, la loro famiglia. Chi si trova nelle condizioni di poter dare un grosso lascito generalmente lo fa a favore di chi già conosce, di chi già approva e con cui ha instaurato una relazione. Per questo è più probabile che la grande donazione arrivi da chi è già stato donatore. La piramide del FR è utile per capire la logica con cui la raccolta fondi deve essere tenuta, una logica di continua crescita e sviluppo generate dal buon lavoro, costante, corretto e ben organizzato che non può prescindere dalla relazione personale, che rimane sempre alla base di ogni buona raccolta fondi.

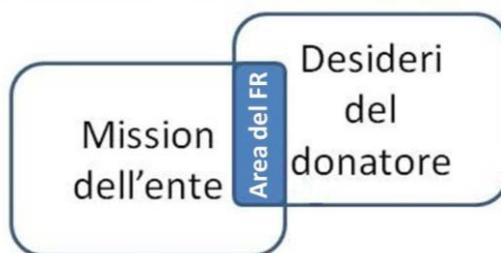
2. LE PRINCIPALI STRATEGIE DEL FUNDRAISING: IDEE GUIDA.

Con il termine *strategia* si indica “la descrizione di un piano d’azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato”. La strategia si applica a tutti i campi in cui per raggiungere l’obiettivo sono necessarie una serie di operazioni separate, la cui scelta non è unica e/o il cui esito è incerto. La strategia è strettamente collegata al termine *innovazione*, con cui si indica “la modificazione, per lo più in meglio, dello stato di cose [...] un processo capace di garantire risultati migliori”.

Ma perchè è così importante avere una strategia? Come si fa innovazione? E in particolar modo cosa significa fare strategia e innovazione nel FR?

Come detto in premessa, il FR è un processo di comunicazione e marketing legato alla sostenibilità di una causa sociale e dell’organizzazione che se ne occupa. L’insieme delle attività di FR ha l’obiettivo di coinvolgere persone, enti e aziende affinché si ottengano le risorse necessarie a portare avanti la missione dell’organizzazione, nel miglior modo possibile.

Per realizzare questo obiettivo è necessario che l’ente abbia molto chiara la propria mission, che si faccia spingere da essa e che le strategie di FR che andrà ad adottare siano lo strumento e non il fine della mission. Chiarito ciò, l’ente deve trovare il punto di incontro tra la propria mission e i desideri del donatore, perché è proprio in quell’area che ha inizio il processo di FR:



Una volta definita l'area del FR è necessario educare i potenziali donatori all'azione benefica, cioè non è sufficiente chiedere di donare, ma è importante chiarire a cosa servirà la donazione, rendere responsabili i donatori della loro azione:

PERSONE CHE CHIEDONO A PERSONE ...



... PER AIUTARE PERSONE

Perché l'educazione del donatore sia reale, l'ente deve sempre dire la verità, deve riconoscere i propri punti di forza ma anche i punti di debolezza interni per essere chiari e trasparenti, affinché il FR sia anche uno strumento di crescita personale dell'ente.

Quando si progetta un'azione di FR, è bene che l'organizzazione rispetti la regola del "Giusto per 6", ovvero la persona giusta, all'interno dell'organizzazione (perché fare FR non è un'azione delegabile!) che chiede al giusto donatore la giusta somma, per il giusto progetto, nel momento giusto e nel modo giusto.

IL GIUSTO PER 6:

"un'azione di successo è quella condotta ...



Il FR è quindi una sorta di processo meccanico dove le azioni devono susseguirsi nella giusta logica.

Infine, l'ente deve imparare a ringraziare, sempre! Dopo un incontro con i cittadini, con i dirigenti di un'impresa o con i rappresentanti di un ente o di una fondazione, è importante ringraziare del tempo che è stato dedicato. Con le imprese e le fondazioni è importante ringraziare anche se non si è ottenuto il finanziamento; se invece si riceve la donazione è importante inviare non solo la lettera di ringraziamento, ma anche le successive relazioni che illustrano come il finanziamento è stato utilizzato, magari invitando i rappresentanti a vedere di persona quanto è stato fatto. Con i privati cittadini, è importante ringraziarli di persona ma anche inviare una lettera scritta e personale, ricordando loro anche delle agevolazioni fiscali previste per la donazione effettuata.

3. LA FONDAZIONE SCARPARI FORATTINI ONLUS: I SUOI DONATORI E GLI STRUMENTI PER CHIEDERE LA DONAZIONE

In riferimento ai principali mercati dei donatori precedentemente descritti, guardando i dati dei bilanci del triennio 2010-2012, le donazioni a favore della Fondazione Scarpari Forattini Onlus sono pervenute da:

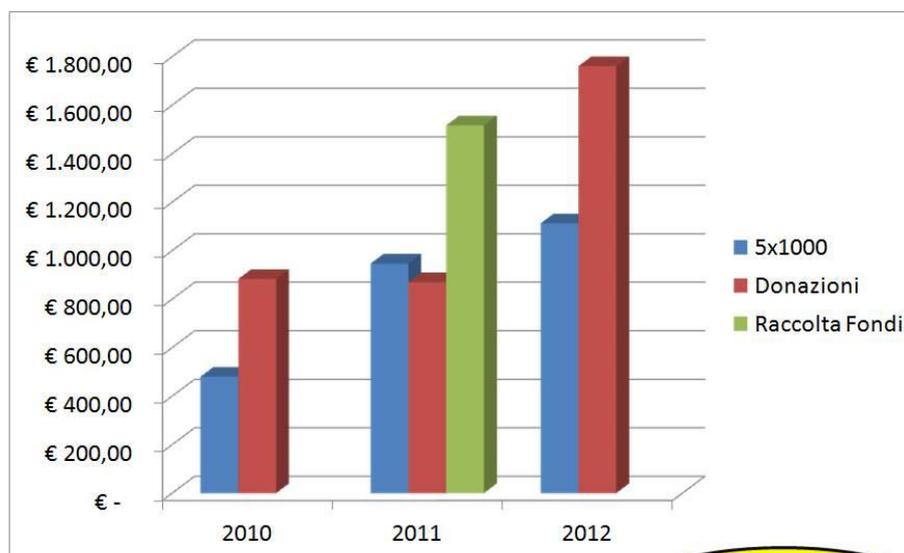
- Privati cittadini, che hanno effettuato:
 - o elargizioni liberali in memoria di un proprio caro defunto che era ricoverato presso la RSA o ha usufruito di interventi domiciliari erogati dalla Fondazione nell'ambito dei servizi e/o dei progetti territoriali. Per ricevere queste donazioni è stato importante sia il servizio erogato sia il contatto diretto con la persona; contatto che però non è servito a chiedere la donazione, ma a prendere in carico l'utente e a fidelizzare la sua fruizione del servizio. La donazione è stata l'atto successivo, il riconoscimento per l'utilità del servizio reso;
 - o destinazione del 5x1000, che è finora l'unica tecnica che viene sempre riproposta per incoraggiare il privato cittadino alla donazione. Anziché destinarlo alle attività consuete e generiche della Fondazione legate alla gestione della RSA, alcuni anni fa si è stabilito di destinarlo alle attività del Progetto Alzheimer². Stando

² Questo Progetto è stato un progetto che la Fondazione ha portato avanti dal 2006 al 2012 ed era finalizzato al sostegno domiciliare delle famiglie di persone ammalate di Alzheimer residenti nell'intero distretto socio-sanitario cui appartiene la Fondazione, mediante interventi di sollievo domiciliare, in cui l'Operatore Socio-Sanitario o l'Educatore, in base alle necessità rilevate si recavano presso la famiglia e svolgevano attività con il malato in sostituzione del caregiver, o attraverso l'organizzazione di gruppi psicoeducazionali in cui le famiglie avevano l'opportunità di confrontarsi sia tra loro sia con un

al crescente importo del 5x1000 nel triennio di riferimento, e auspicando che anche per questi ultimi anni il trend sia in aumento, sembra che il 5x1000 stia funzionando come strumento di FR e il Progetto sia uno dei mezzi giusti per ottenere le donazioni;

- donazioni in occasioni di eventi organizzati per raccogliere fondi, sempre a sostegno del Progetto Alzheimer.

LE NOSTRE DONAZIONI INDIVIDUALI:



TOT. € 7.571,00

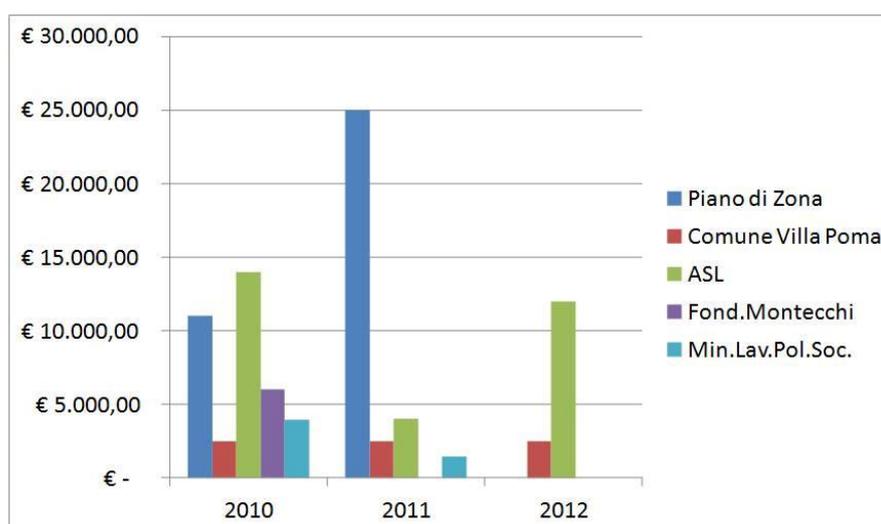
- Enti pubblici, in particolare:
 - il Comune di Villa Poma, che è stato il soggetto da cui è partita l'idea iniziale del Progetto Alzheimer e ha chiesto la collaborazione della Fondazione per la sua realizzazione, e che ha sostenuto con un contributo fisso annuale la progettazione;
 - il Piano di Zona del distretto, che pur riconoscendo la validità del Progetto Alzheimer ha concesso contributi non sulla base di specifici bandi, ma con un impegno verbale ed in base ai fondi disponibili

esperto su vari argomenti inerenti la malattia, o attraverso colloqui di orientamento e sostegno. Nei 6 anni di attività siamo venuti a contatto con più di 100 famiglie, per le quali il servizio è sempre stato erogato gratuitamente.

derivanti dal Fondo Nazionale Politiche Sociali e alla rendicontazione delle attività svolte;

- l'ASL della provincia di Mantova, che da ottobre 2011 ad aprile 2013 ha sostenuto il Progetto Alzheimer in base a due specifici progetti finanziati dal Fondo Nazionale per le Non Autosufficienze, e ha contribuito a farlo diventare un servizio a tutti gli effetti.
- Fondazione Montecchi di Suzzara, che ha finanziato un ciclo di incontri per i familiari, nell'ambito del Progetto Alzheimer, perché gli stessi erano aperti a famiglie residenti nei distretti limitrofi;
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che ha concesso contributi per l'acquisto di arredi e attrezzature.

LE NOSTRE EROGAZIONI DA ENTI PUBBLICI:

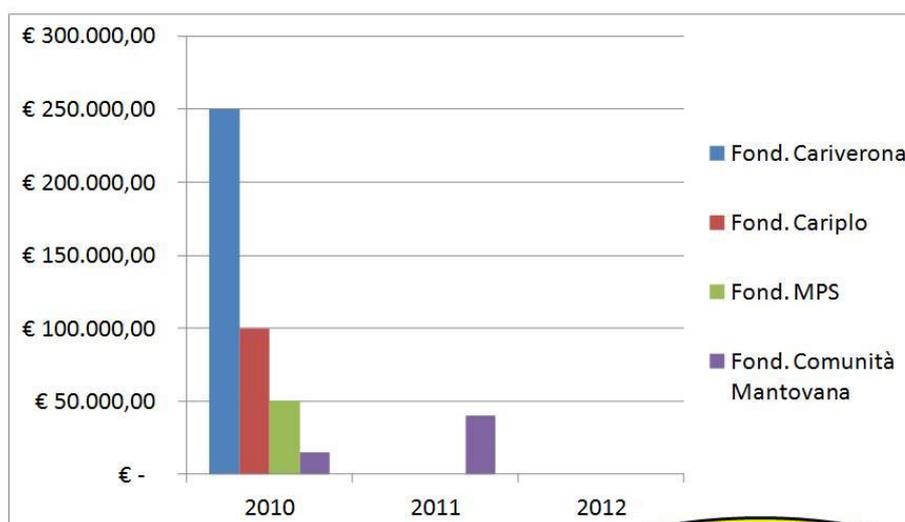


TOT. € 84.899,41

- Fondazioni bancarie:
 - Fondazione Comunità Mantovana che, essendo legata specificatamente al territorio provinciale, ha anch'essa sostenuto il Progetto Alzheimer proprio perché ne ha riconosciuto la validità e l'importanza in termini di sostegno alle famiglie, come previsto dai suoi scopi statutari; tra i contributi erogati ha sostenuto anche l'acquisto di un pulmino attrezzato per disabili per favorire l'accesso alla Fondazione da parte degli utenti del servizio.

- Fondazione Cariplo, Cariverona e MPS, che hanno concesso contributi in base a specifici bandi emanati per grandi opere di ricostruzione, ai quali la Fondazione ha partecipato perché necessitava di rinnovare il proprio edificio per adeguarlo alle nuove normative regionali entrate in vigore negli ultimi anni.

LE NOSTRE DONAZIONI DA FONDAZIONI BANCARIE :



TOT. € 455.00,00

3.1 COME SONO STATE UTILIZZATE LE DONAZIONI E I CONTRIBUTI

Le donazioni e i contributi ricevuti nel triennio, per un totale di € 547.470,41, sono state destinate rispettivamente a:

- € 126.487,80 a sostegno del Progetto Alzheimer. Con queste donazioni è stato possibile sostenere parte del costo dell'equipe multiprofessionale, degli operatori ASA e OSS e dell'Educatore che si sono recati a domicilio di circa 30 famiglie, del costo per organizzare incontri di gruppo psicoeducazionali con cadenza mensile, ai quali hanno preso parte nel corso degli anni circa 45 famiglie, l'acquisto di un pulmino attrezzato, altre attrezzature e supporti informatici per gli incontri di gruppo. La differenza tra il costo complessivo del Progetto e i contributi ricevuti è stata sostenuta dalla Fondazione, così che il servizio erogato fosse completamente gratuito per le famiglie, come previsto dagli accordi intercorsi con gli enti

finanziatori (Comune di Villa Poma, Piano di Zona, Fondazione Comunità Mantovana);

- € 1.571,85 per l'acquisto di un nuovo seggiolone polifunzionale e altre attrezzature necessarie per l'assistenza agli ospiti in RSA. Questi acquisti sono stati resi possibili dalle donazioni effettuate da privati cittadini in memoria di un proprio caro defunto che era stato ricoverato presso la RSA;
- € 405.399,41 per progetti di ampliamento e ristrutturazione e per l'acquisto di arredi e attrezzature, resi possibili dalla partecipazione a bandi promossi da fondazioni bancarie e dai contributi erogati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

In riferimento a quest'ultima destinazione di contributi, facendo un breve flashback, i contributi delle fondazioni bancarie e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ricevuti nel triennio di riferimento, unitamente a quanto ricevuto per le medesime finalità nel decennio precedente, hanno permesso alla Fondazione di adeguare l'edificio sede della RSA agli standard regionali introdotti con le nuove normative a partire dal 2002, di ampliare la struttura e di sperimentare una nuova unità di offerta. L'intervento complessivo di ampliamento e ristrutturazione, durato circa 8 anni, ha comportato un costo totale di € 6.422.000,00 ed è stato finanziato da:

- o € 1.350.000,00 _ contributi da fondazioni bancarie e da istituzioni pubbliche
- o € 1.281.266,00 _ risorse proprie derivanti dalla alienazione di fondi rustici
- o € 3.773.578,00 _ accensione mutui
- o € 17.293,00 _ donazione di privato cittadino destinata per sua volontà a questo scopo

I contributi erogati dalle fondazioni bancarie hanno quindi permesso da una parte di evitare l'accensione di un ulteriore mutuo e quindi di non caricare i bilanci di ulteriori costi per interessi passivi (€ 30.000 annui), e dall'altra di diminuire i costi per le quote di ammortamento sul fabbricato istituzionale (€ 41.018,80 annui), evitando così di aumentare in maniera considerevole le rette a carico degli ospiti e delle loro famiglie (incidenza di € 2,32 per ospite) che già stanno attraversando un difficile periodo dal punto di vista economico.

Unitamente alla ristrutturazione e ampliamento della Fondazione sono stati rinnovati completamente gli arredi e le attrezzature. A partire dal 2004 e fino al 31/12/2012 solo per gli arredi e attrezzature di maggiore rilevanza sono stati investiti circa € 913.845,26 e ottenuti contributi da privati, enti territoriali e

fondazioni bancarie per € 291.392,36. Anche questi contributi hanno permesso di abbattere i costi di ammortamento che avrebbero quindi avuto un ulteriore impatto negativo sui bilanci oltre che un eventuale aggravio sulle rette applicate. Sempre sulla media presenza ospiti del 2012 la maggiore quota di ammortamento avrebbe inciso sulle rette di ulteriori € 1,08.

Di seguito si illustrano gli ipotetici costi a carico del bilancio qualora la Fondazione non avesse ricevuto alcun contributo per gli interventi edilizi e per l'acquisto di arredi e attrezzature, l'eventuale onere aggiuntivo sulla retta giornaliera a carico dell'utenza o l'eventuale maggiore perdita d'esercizio:

Ipotesi quota ammortamento annua su quota contributi		
Percentuale di ammortamento <u>Fabbricati Istituzionali</u>		3%
Importo contributo ricevuto	€ 1.367.293,38	
Quota ammortamento annuo	€ 41.018,80	
Ipotesi interessi su mutuo all'anno su finanziamento di € 1.368.000		
Interessi / anno		
Quota annua int. Pax su mutui	€ 30.000,00	
a) Incidenza costo su retta giornaliera	€ 2,32	
(calcolata sulla media presenza ospiti anno 2012 di 83,28)		
Ipotesi quota ammortamento annua su quota contributi		
Percentuale di ammortamento <u>arredi e attrezzature</u>	10% - 12,50%	
Importo contributo ricevuto	€ 291.392,36	
Quota ammortamento annuo	€ 33.072,91	
b) Incidenza costo su retta giornaliera	€ 1,09	
(calcolata sulla media presenza ospiti anno 2012 di 83,28)		
a+b) Incidenza complessiva costo su retta giornaliera	€ 3,41	
(calcolata sulla media presenza ospiti anno 2012 di 83,28)		
Perdita d'esercizio 2010	Perdita d'esercizio 2011	Perdita d'esercizio 2012
€ 58.783,00	€ 54.688,00	€ 24.271,00
Ai valori di cui sopra, con la scelta di non applicare l'aumento sulle rette, andrebbe aggiunta la perdita sopra indicata (di complessivi € 107.091,71).		

D'altra parte, se la Fondazione non avesse avuto accesso a nessun contributo, avrebbe potuto fare scelte diverse e limitarsi ad adeguare la struttura originaria agli standard regionali previsti senza puntare ad ampliarsi, a diversificare i propri servizi, a intraprendere percorsi di miglioramento qualitativo. Il rischio

però sarebbe stato quello di una struttura ferma e poco attenta ai cambiamenti della società, che sempre più richiedono la presenza e il radicamento sul territorio e la diversificazione di servizi.

4. ANALISI CRITICA DELLE AZIONI SVOLTE

Dall'elenco dei donatori e degli strumenti utilizzati per la ricerca di fondi, saltano subito all'occhio due criticità principali:

- pur avendo portato avanti negli anni una politica di raccolti fondi, orientata soprattutto alla partecipazione a bandi che ci hanno permesso di realizzare importanti progetti, questa non si è ancora tradotta in un vero e proprio processo di FR. Le strategie per fare FR che finora sono state adottate per cercare di fidelizzare anche i potenziali donatori a noi più vicini sono ancora poche: abbiamo cercato di pubblicizzare al meglio il 5x1000, ma non è ancora stata creata una vera rubrica dei donatori e non esiste quindi un sistema di mailing o altro strumento per chiedere in maniera costante le donazioni; salvo in rare occasioni non sono mai stati organizzati eventi importanti per la raccolta fondi;
- manca una fetta importante di donatori: le imprese. Questo perché in tutti gli anni di attività la Fondazione ha sempre acquistato ciò di cui aveva bisogno per l'erogazione dei suoi servizi, senza stimolare i fornitori a sponsorizzare la struttura e le sue iniziative così da ricavarne una buona pubblicità.

Si possono poi fare altre considerazioni in merito agli sviluppi delle politiche di ricerca fondi e alle strategie finora adottate:

- Rispetto alla destinazione delle erogazioni, possiamo affermare che il Progetto Alzheimer ha funzionato per un discreto periodo. Stando alle somme donate, il Progetto Alzheimer ha funzionato in termini di “primi passi” per la raccolta fondi perché il Progetto, estrinseco alle ordinarie attività della Fondazione, è stato riconosciuto da alcuni come un plusvalore, un piccolo patrimonio per quella parte di comunità che ne necessita. Quello che non è stato fatto, è l'istituzione della rubrica dei potenziali donatori. O meglio, la rubrica è stata fatta, ma non è mai stata utilizzata per fidelizzare le famiglie. Chi ha donato, lo ha fatto in memoria del proprio caro defunto, dopo di che è “sparito”. Chi ha destinato il proprio 5x1000, quasi sicuramente lo ha fatto con spirito di solidarietà, ma non sappiamo quanti dei donatori continueranno a destinarlo per questo scopo

proprio perché non sappiamo chi sono i donatori. Un aspetto positivo è che le destinazioni del 5x1000 nel triennio sono andate aumentando, per cui possiamo solo confidare nel mantenimento di questo trend.

- Da parte degli Enti pubblici, come sempre non si può parlare di donazioni costanti ma di contributi. Il Progetto Alzheimer è sempre stato finanziato dal Comune di Villa Poma in quanto ente promotore insieme alla Fondazione; il Piano di Zona del distretto, invece, ha concesso contributi in base alla disponibilità dei fondi derivanti dal Fondo Nazionale Politiche Sociali e dalle rendicontazioni annuali del progetto, arrivando a sostenere circa un terzo del suo costo complessivo; l'ASL ha finanziato il Progetto Alzheimer a partire da ottobre 2011 e fino ad aprile 2013, contribuendo a farlo diventare un vero e proprio servizio: destinando il Fondo Nazionale per le Non Autosufficienze, ha infatti recepito alcune attività da sempre promosse nell'ambito del Progetto Alzheimer e ha cercato enti partner in tutti i 6 distretti socio-sanitari. Se, per il primo anno, siamo stati partner unico per l'organizzazione dei gruppi psicoeducazionali e delle attività educative domiciliari nel distretto del Destra Secchia, dal 2012 le attività di sollievo domiciliare rese attraverso voucher tutelari potevano essere svolte da tutte le RSA del distretto (9!) e da tutti i SAD comunali (17!). Si è quindi creata una concorrenza tra i vari enti partner, in linea con l'organizzazione regionale che vede la famiglia protagonista e libera di scegliere a chi rivolgersi, e un conseguente venir meno del servizio che avevamo improntato perché al termine della sperimentazione dei voucher - ancora in atto - gli interventi saranno erogati solamente dai SAD comunali. Se ciò ci lusinga perché abbiamo dimostrato l'importanza di quanto abbiamo svolto a livello sperimentale, da un punto di vista della fidelizzazione delle famiglie, togliendoci la titolarità del servizio abbiamo assistito alla "fuga" di numerose famiglie, che sono tornate al proprio Comune di residenza.
- Da un punto di vista edilizio, la Fondazione ad oggi ha concluso il suo percorso di adeguamento strutturale e di ampliamento, riuscendo a creare una struttura in grado di soddisfare gli attuali bisogni del territorio ma altresì flessibile³ ad eventuali modifiche in risposta a futuri prossimi bisogni; se da un lato i contributi delle fondazioni bancarie sono stati fondamentali in questo processo, permettendo di abbattere i costi di ammortamento dell'immobile e di evitare l'accensione di nuovi mutui,

³ Ad esempio, è già in corso una pratica per trasformare 10 posti RSA in 10 posti RSD, unità d'offerta ancora non presente nel distretto, che permetterebbe di soddisfare le necessità socio-sanitarie dei disabili residenti nel distretto e che attualmente sono in lista d'attesa per le altre strutture dislocate ad una distanza minima di 40 km.

dall'altro, in questo momento la richiesta di contributi si deve orientare su altri percorsi.

- Infine, una cosa che la Fondazione deve imparare a fare, chiunque sia il donatore e qualunque sia la donazione ricevuta, è ringraziare. Spesso il ringraziamento è stato un atto dovuto, in quanto per accettare il contributo da parte delle istituzioni è necessario inviare una lettera (molto spesso precompilata) di accettazione e di impegno a rendicontare l'attività svolta. Ecco, questa dovrebbe diventare la prassi a priori, non "perché bisogna".

Stando quanto sopra descritto, si evince che la Fondazione non ha mai attuato un vero e proprio programma di FR, perchè:

- Ha sempre lasciato ai privati cittadini la libertà di donare, senza cercare strumenti per fidelizzarli;
- Con i fornitori si è creato un rapporto commerciale e non di sponsorizzazione;
- Gli eventi per la raccolta fondi sono stati sporadici e non organizzati in maniera sistematica e precisa;
- I grandi progetti presentati riguardavano grandi opere di ampliamento e ristrutturazione per adeguamenti edilizi e l'acquisto degli arredi per rendere funzionale la struttura.

Riguardo quest'ultimo punto, come già esposto sopra, siamo consapevoli che non possiamo continuamente ampliare o modificare l'assetto della struttura se non c'è la reale necessità, e per questo da un paio d'anni, nell'ottica del FR, ci stiamo orientando verso la promozione di progetti che interessano l'intero territorio comunale dove ha sede la Fondazione, affinché la stessa sia riconosciuta come un vero e proprio patrimonio per la sua comunità, attraverso la partecipazione ai bandi emessi da Fondazione Cariplo per progetti di coesione sociale e di sostegno agli anziani mediante sperimentazioni di progetti innovativi.

Purtroppo finora non siamo ancora riusciti ad ottenere alcun contributo perché i progetti presentati si proponevano come una mera erogazione di servizi, talvolta disgregati tra loro, e non come una possibilità di crescita per la Fondazione e il suo territorio.

Questa criticità trova conferma in un'analisi del territorio e di come la Fondazione viene vista dai cittadini del paese, che abbiamo svolto nel 2011 proprio per partecipare ad uno dei suddetti bandi. Dalle interviste fatte ai

maggiori rappresentanti del paese⁴, le relazioni tra i cittadini vengono descritte in maniera “selettiva”: le persone costituiscono gruppi, formali ed informali, in base alle fasce d’età, all’etnia e alla condivisione di interessi. Questo, se da un lato può essere visto come una ricchezza per la molteplicità di gruppi che si sono formati in paese, dall’altro si evidenzia una chiusura e una difficoltà nell’interscambio che favorisce la frammentazione delle attività proposte sul territorio.

Anche i rapporti vengono definiti non costanti, c’è poca collaborazione tra i cittadini e le relazioni si basano ancora sui pettegolezzi; in un paese di origini rurali, dove chi aveva la terra la gestiva per sé e spartiva poco con gli altri, anche la Fondazione viene ancora ricordata come una struttura chiusa, gestita da religiosi che non avevano punti d’accordo con l’amministrazione comunale. Ma soprattutto, c’è ancora questa visione del “RICOVERO”, cioè il luogo dedicato all’ultima fase della vita, di chi non aveva una famiglia che lo accudisse, delle persone sole e abbandonate, rafforzando così la stigmatizzazione degli utenti e di coloro che lavoravano con loro. Dall’analisi delle interviste e dei focus group condotti emerge che questo pregiudizio è ancora presente, soprattutto nelle persone più adulte, proprio perché la struttura è vista come “il luogo che racchiude tutto quello a cui dobbiamo rinunciare”.

Ma sempre dalle interviste fatte, secondo gli intervistati più giovani emerge che il paese ha delle risorse da potenziare, ed una di queste è la Fondazione Scarpari Forattini Onlus: per loro sarebbe positivo che la struttura “aprisse le porte” e mettesse a disposizione i propri spazi per creare nuove occasioni di incontro e nuove opportunità per la cittadinanza. La struttura, infatti, dispone di un parco, di due sale polivalenti, di una palestra e di operatori qualificati che, se messi a disposizione dei cittadini, potrebbero favorire una maggior coesione e un maggior sostegno a favore di chi vive in una condizione di emarginazione.

Ed è proprio a partire da quest’ultima considerazione che la Fondazione deve ripartire: cambiare la propria immagine all’esterno, dimostrare che non è “il posto di fine vita” ma un sostegno alla famiglia, una struttura dove l’anziano non viene rinchiuso, ma è libero di ricevere visite e anche di uscire con i propri familiari, dove le risorse e le autonomie della persona vengono valorizzate e l’anziano viene stimolato attraverso attività e progetti specifici.

⁴ Sono stati intervistati: parroco, Sindaco, Agente di Polizia Locale, Assistente Sociale del Comune, farmacista, bibliotecaria, animatrice RSA, storico locale, responsabile servizio finanziario del Comune, gestore bar, volontario Caritas, giornalista, animatore gruppo ragazzi, ospite RSA. Sono stati svolti focus group con: operatori ASA e OSS della RSA; gruppo giovani; proloco; volontari Avis; associazione “Arte e cultura”.

5. LA PROPOSTA DI CAMBIAMENTO

È nuovamente opportuno partire da un'altra definizione di FR, forse quella più completa e che più si addice all'azione di FR da intraprendere, quella elaborata da Greenfield:

*“Il FR non coincide solo con il momento della raccolta fondi, ma va inteso come **processo** di sviluppo dei fondi. Tale processo va dalla trasformazione di idee progettuali in **progetti concreti** (management strategico), al **coinvolgimento dell'ambiente esterno** sul progetto (comunicazione); questo coinvolgimento può portare, infine, al trasferimento di risorse finanziarie.*

*Il FR è, al tempo stesso, un metodo: **creare relazioni sociali** in quanto opportunità per richiedere un sostegno; **coinvolgere le persone** all'interno dell'organizzazione; **adeguare l'organizzazione** al punto di vista dell'ambiente esterno e ai suoi bisogni.*

*Il FR è una tecnica: **analizzare** l'ambiente esterno con un approccio di marketing, individuando i potenziali sostenitori; **promuovere** e diffondere una richiesta di finanziamenti; **gestire** efficacemente le risorse umane, tecniche ed economiche necessarie; **mantenere un rapporto positivo** con i sostenitori, comunicando con essi.”*

Dalla definizione data e dall'analisi delle azioni finora svolte, si può quindi affermare che:

- fino ad oggi la Fondazione ha svolto un FR orientato principalmente allo sviluppo di nuovi percorsi progettuali (ad esempio, la creazione di nuove unità di offerta e la sperimentazione del Progetto Alzheimer) chiedendo sostegno a quei mercati più lontani dalla propria organizzazione; questo ha portato ad avere notevoli successi ma non donazioni costanti e garantite nel tempo. Si può altresì affermare che quanto fatto finora ha dato grandi risultati in termini di “risparmio”, dando quindi la possibilità di intraprendere percorsi altrimenti non sostenibili, ma non si è trattato di un percorso organizzato e strutturato di raccolta fondi secondo i principi teorici del FR.
- l'ente ha già chiara l'importanza della comunicazione e della visibilità, tanto che ha creato un'apposita Area Famiglia e potenziato e sviluppato il sito internet, ma queste azioni sono state intraprese per far conoscere la nostra realtà sul territorio al fine di garantire sempre la copertura dei posti letto piuttosto che come strumento per dimostrare di essere una risorsa e intraprendere il percorso di FR.

Con questa nuova consapevolezza, per intraprendere un vero e proprio percorso di FR è necessario ripartire e adottare un approccio strategico, ovvero intraprendere un'attività che parta dalla progettazione, che identifichi la buona causa, analizzi il mercato e i suoi potenziali donatori e che continui ad esistere anche dopo l'atto della donazione attraverso l'assistenza, il ringraziamento, la comunicazione.

È quindi necessario avviare il così detto “Ciclo del FR”: il suo rispetto permetterà alla Fondazione di muoversi adeguatamente, verificando e valutando i risultati. Di certo il ciclo del FR, proprio per la sua natura programmatica, può mostrare la sequenza d'azioni da compiere in maniera assoluta, ma sarà poi compito della Fondazione scegliere quelle più appropriate al caso e valutare gli effetti tenendo conto delle condizioni e dei fattori. E' opportuno quindi prenderlo in considerazione perché è da questo che partirà ogni attività di raccolta fondi, grande o piccola che sia.

Le fasi del ciclo di FR sono così declinate:

1. Avvio al FR: innanzi tutto è necessario creare e condividere una visione e una mission. La visione è l'immagine completa di ciò che si desidera raggiungere, è l'idea che motiva l'esistenza dell'organizzazione e ne definisce gli ambiti di cui si occupa e deve essere ben definita e chiara.
2. Identificazione degli obiettivi: è il secondo passo che l'organizzazione deve compiere, definendo per iscritto quali sono gli obiettivi che si prefigge di raggiungere. E' bene specificare i progetti che s'intendono sviluppare e raccogliere tutte le informazioni relative. Solo avendo ben chiari gli obiettivi si potrà auspicare al loro raggiungimento. In gergo gli obiettivi di una organizzazione non lucrativa vengono definiti “La buona causa”.
3. Analisi dei mercati: l'organizzazione deve individuare i mercati di riferimento, ovvero deve scegliere a chi rivolgere la sua richiesta di fondi. I mercati si suddividono in: mercato delle persone, mercato delle imprese, mercato delle fondazioni bancarie e filantropiche, mercato degli enti pubblici.
4. Scelta degli strumenti da utilizzare: costituisce il quarto step della raccolta fondi e consiste nella scelta del mezzo più appropriato per ottenere donazioni. Si parla di mailing, telemarketing, contatto diretto, sponsorizzazioni, realizzazione di eventi, posta elettronica, ecc.
5. Messa in opera: dopo aver scelto la strategia è arrivato il momento di applicarla. Questa fase è molto delicata perché, se viene organizzata male, si rischia di compromettere tutto il lavoro fino ad ora eseguito. In questa fase è importante creare un gruppo di persone valide tenendo presente che

senza un forte e motivato gruppo di persone, flessibile, disponibile al cambiamento culturale e continuamente persuaso della bontà della causa, un piano di FR è praticamente irrealizzabile. E' poi opportuno considerare anche la possibilità di rivolgersi ad un consulente di FR o a chi comunque ha già maturato altre esperienze, per ascoltare i loro consigli professionali.

6. Valutazione dei risultati: è la fase finale del ciclo che darà poi inizio alla raccolta successiva e quindi ad un nuovo ciclo. Considera i risultati ottenuti, gli obiettivi preposti e dà così modo di valutare l'operatività, gli errori, le mancanze e i punti di forza. Inoltre permette di valutare i costi sostenuti per ogni singola attività, che a loro volta serviranno da parametro valutativo.

Per la Fondazione, la mission e gli obiettivi sono chiaramente quelli previsti dallo Statuto, che è stato modificato nel 2012 già con lo scopo di intraprendere un percorso di apertura sul territorio:

*ART. 3 – SCOPI “Nel pieno rispetto della dimensione spirituale e materiale della persona umana, la Fondazione ha lo scopo di **garantire la necessaria assistenza a persone in stato di fragilità per anzianità, disabilità fisica o psichica, malattia o emarginazione sociale.** La Fondazione opera nei seguenti settori:*

- Assistenza sociale e socio-sanitaria
- Assistenza sanitaria
- Formazione
- Beneficenza

*La Fondazione ha l'obbligo di non svolgere attività in settori diversi da quelli sopraenunciati, se non agli stessi direttamente connessi. La Fondazione non ha scopo di lucro e persegue esclusivamente finalità di solidarietà sociale, anche **promuovendo e partecipando a iniziative** che favoriscano la **sussidiarietà** tra soggetti pubblici e privati nell'ambito dei servizi alla persona, l'inclusione e la coesione sociale della realtà territoriale di riferimento. La Fondazione presta la necessaria assistenza a persone fragili senza distinzione di nazionalità, cultura, razza, religione, sesso, censo, condizione sociale e politica. La Fondazione provvede al raggiungimento degli scopi attraverso:*

- a) l'istituzione e la **gestione diretta di servizi** residenziali, semiresidenziali, domiciliari e territoriali;

b) l'assistenza e la **collaborazione** con enti pubblici e privati per l'istituzione e la gestione di servizi sanitari, assistenziali alberghieri e amministrativi;

c) la costituzione e la **partecipazione** a nuovi soggetti giuridici, sia privati che pubblici.

Nell'ambito dei propri scopi istituzionali, la Fondazione collabora con gli enti territoriali nell'applicazione delle norme vigenti in materia, per la realizzazione del sistema integrato dei servizi alla persona. La Fondazione valorizza l'opera delle associazioni di volontariato ed offre occasioni di gratuità e di liberalità. Nel contesto degli scopi istituzionali e per il miglior perseguimento delle finalità statutarie, la Fondazione può svolgere attività integrative e strumentali, quali, ad esempio:

- promozione, organizzazione e partecipazione ad iniziative culturali, scientifiche, sociali e ricreative rivolte a persone svantaggiate, nonché ai loro familiari, tese alla valorizzazione della persona e alla prevenzione di situazioni di emarginazione;

- promozione culturale, addestramento, formazione e aggiornamento dei soggetti che, a titolo professionale o volontario, operano nei servizi prestati dalla Fondazione o da altri enti e associazioni aventi le stesse finalità;

- servizi di sostegno e formazione alle famiglie delle persone che usufruiscono dei servizi prestati o accudiscono in proprio una o più persone svantaggiate.

ART. 6 – COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE [...] Un componente è nominato dal Consiglio di Amministrazione su designazione degli iscritti all'**Albo dei Benefattori** [...] Un componente è nominato dal Consiglio di Amministrazione su designazione degli iscritti all'**Albo delle Associazioni** convenzionate. [...] La costituzione, l'aggiornamento e il funzionamento degli Albi sono stabilite con appositi regolamenti.”

Tra le novità introdotte dal nuovo Statuto, è stata prevista la nomina di due componenti del Consiglio di Amministrazione su designazione degli iscritti all'Albo dei Benefattori e delle Associazioni; questi stessi Albi sono stati introdotti per la prima volta con il nuovo Statuto, e ciò manifesta la chiara volontà della Fondazione di aprirsi alla comunità e al territorio.

Preso atto della mission e degli obiettivi, i mercati a cui la Fondazione può rivolgersi sono plurimi. A seconda del mercato che si vuole raggiungere, gli strumenti e le strategie per la messa in opera delle azioni di FR sono diversi:

A. La cittadinanza

Il primo obiettivo da proporre per iniziare a fare FR è cambiare la propria visione sul territorio: da RICOVERO a RISORSA. Questo permette non solo di cambiare la propria immagine, ma di trarre beneficio da questo cambiamento. Beneficio che può tradursi in:

- Donazione economica, perché viene riconosciuto e sostenuto il plusvalore dato dalla Fondazione;
- Ore di volontariato, perché il cittadino che comprende chi è la Fondazione e di che cosa ha bisogno, potrebbe dedicare del tempo al suo sostegno.

Per fare ciò, si potrebbe agire su due fronti:

1. Maggior pubblicità dell'ente all'esterno: per questo dal 2013 è stato rinnovato il sito internet della Fondazione e sarà gestito internamente da operatori preparati, così che sia sempre aggiornato e vengano messe in evidenza le novità introdotte. Il sempre maggior utilizzo della rete informatica da parte di famigliari giovani permetterà di iniziare la creazione di una mailing-list di potenziali donatori. Per quanto riguarda la pubblicizzazione del 5x1000, già da quest'anno il depliant informativo è stato inviato non solo agli ospiti attualmente presenti in struttura ma anche a coloro che vi hanno soggiornato l'anno precedente, ai dipendenti, ai collaboratori e a tutte le famiglie facenti parte della rubrica del Progetto Alzheimer.
2. Bisogna iniziare ad aprire le porte della Fondazione, a progettare attività che non interessino solamente gli ospiti della RSA e della Comunità Alloggio, ma attività da cui possano trarre beneficio anche i cittadini. Un esempio concreto potrebbe essere la promozione di corretti stili di vita attraverso l'esercizio fisico svolto presso la palestra della RSA (in paese non esiste una palestra o un'associazione che promuova corsi di ginnastica per adulti): i cittadini possono così iniziare a scoprire il "contenuto" della struttura e, attraverso la fiducia che si crea nei confronti degli operatori, si potranno fidelizzare alcune persone che, dopo adeguata preparazione, potranno dedicarsi ad attività di volontario con gli anziani ospiti della struttura.

Una volta messa in opera l'attività progettata, dopo almeno 6 mesi di sperimentazione è bene effettuare una prima valutazione dei risultati per apportare le opportune modifiche o implementazioni alle attività svolte.

Non è da escludere l'organizzazione di eventi, anche in collaborazione con le poche associazioni già esistenti in paese, magari in occasione della sagra paesana che richiama tutta la cittadinanza. Oppure l'organizzazione di incontri su temi di interesse pubblico, cercando la sponsorizzazione delle aziende che ci forniscono i prodotti.

5.1 LE STRATEGIE DI MARKETING A SOSTEGNO DEL FUNDRAISING

Esistono strategie di marketing che possono essere di aiuto nel campo del FR. Quando si parla di fidelizzare gli stakeholder più vicini all'organizzazione, la tecnica della "conferma sociale" può essere un valido supporto. Questa tecnica sfrutta la tendenza a considerare più adeguata un'azione quando la fanno anche gli altri. Quanto maggiore è il numero delle persone che trova giusta un'idea o un comportamento, tanto più giusta appare quell'idea o quel comportamento. La regola della conferma sociale funziona più efficacemente quando si osserva il comportamento di persone simili a noi, poiché ci si lascia guidare più da un individuo simile che da uno diverso.

In un paese di poco più di 1200 abitanti, quindi, sarà più facile promuovere l'immagine della Fondazione dimostrando che è una risorsa non solo per gli anziani non autosufficienti. Per far sì che la cittadinanza percepisca che la Fondazione è una risorsa, esiste un'altra tecnica di marketing che può essere d'aiuto: *A.I.D.A.S.* (Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione, Soddisfazione). Per *attenzione* si intende la capacità della Fondazione di ottenere l'attenzione di chi vive al di fuori della struttura; dopo aver ottenuto l'attenzione, è necessario suscitare *interesse* focalizzandosi non sul prodotto (RSA o Comunità Alloggio o altri servizi a favore di utenti esterni) ma sui benefici che esso è in grado di produrre, occorre dimostrare "come" il servizio soddisfa un bisogno. Nella terza fase si parla di *desiderio*: a questo punto occorre incitare il desiderio da parte del consumatore di possedere quel servizio. Occorre poi spingere il cittadino a fruire del servizio, usando tattica e comunicazione. Infine, la *soddisfazione*: un cliente soddisfatto è un soggetto che parlerà bene della Fondazione e dei suoi servizi. Per attuare questa strategia, la pubblicità dell'ente e la promozione di nuovi servizi è fondamentale.

Infine, per trovare le attività che più possono motivare la cittadinanza può essere utile ricorrere alla *Scala dei bisogni di Maslow* secondo la quale, per spingere all'azione gli individui, bisogna agire sui loro bisogni. Passaggio obbligato per

fare questo è comprendere quali siano i bisogni che una persona vive come prioritari, bisogni che Maslow ha individuato e inserito in una piramide:



Per *bisogni fisiologici* si intendono quelli strettamente legati alle esigenze fisiche: mangiare, stare in salute, possedere e risparmiare risorse nell'immediato, ecc.. Con *bisogni di sicurezza* si pone l'attenzione sulla necessità degli individui di vedersi garantita la soddisfazione di quelli fisiologici nell'arco del più lungo tempo possibile. Quella di *socializzare* si riferisce alla naturale necessità che tutte le persone, in maniera minore o maggiore, hanno di relazionarsi con gli altri. Il *bisogno di stima* indica che una volta socializzato, l'individuo cercherà di coltivare relazioni con persone che lo faranno sentire positivo ed adeguato. Infine l'*autorealizzazione* è quella condizione in cui si percepisce di aver dato spazio alle proprie potenzialità nel raggiungimento degli obiettivi ritenuti importanti.

Premesso che la Fondazione non può soddisfare i bisogni fisiologici e di sicurezza di tutta la cittadinanza locale, ma solo degli utenti-tipo dei servizi erogati, può invece porsi quale strumento per il soddisfacimento dei gradini più alti della Piramide di Maslow: offrendo altri servizi a favore di utenti esterni, e quindi aprendo le sue porte, la Fondazione può essere l'elemento chiave per permettere alle persone di soddisfare i loro bisogni di socializzazione, di stima e di autorealizzazione.

È questa l'opportunità di utilizzare la Piramide di Maslow e le strategie di marketing per fidelizzare la cittadinanza: offrendo servizi a favore di utenti esterni, una volta migliorata la propria immagine e reso evidente e concreto il valore aggiunto, la Fondazione dà la possibilità ai cittadini di soddisfare questi loro bisogni primari e in cambio può ricevere la donazione che, come succitato,

può essere una donazione in denaro come gratifica per il servizio reso o una donazione “in ore” di volontariato rese dalle persone.

B. I dipendenti

L'Amministrazione della Fondazione ha avviato un processo di sensibilizzazione nei confronti dei propri dipendenti e collaboratori rispetto alla situazione di crisi attuale che stiamo attraversando. Tutti gli operatori sono consapevoli del problema del calo degli ospiti e sono stati coinvolti nei processi di riorganizzazione dei vari servizi con il fine di contenere i costi di gestione. La “donazione” che in questo momento storico i dipendenti potrebbero effettuare consiste nell'essere flessibili nello svolgimento del servizio. La flessibilità richiesta dalla Fondazione viene però soprattutto subita, spesso contrastata, piuttosto che partecipata.

Periodicamente l'Amministrazione si impegna ad organizzare incontri con tutto il personale con il fine di renderlo partecipe della situazione e degli obiettivi strategici da perseguire con l'idea che motivandolo si possa raggiungere una maggiore qualità nell'erogazione di servizi. Un personale coinvolto può quindi diventare consapevole del proprio valore aggiunto e sentirsi parte del sistema. In questo contesto e solo raggiungendo questo obiettivo di unione si potrà iniziare a parlare di “donazione” da parte del personale. Un'idea potrebbe essere ad esempio quella di far presente che cosa potrebbe significare per la Fondazione una eventuale donazione di ore di lavoro.

Su tali premesse e guardando a tutto il personale dipendente della Fondazione l'anno 2012 chiude con un monte ore da recuperare di 1652⁵ che equivale ad un costo di circa € 20.924,00. Ipotizzando quindi che ognuno possa liberamente donare, in proporzione al proprio saldo ore, tenuto conto che il costo orario medio è di circa 13 euro⁶, su un totale di 46 dipendenti un contributo di 2 ore ciascuno significherebbe per la Fondazione una potenziale “donazione” di € 1.196,00, un contributo di 4 ore una “donazione” di € 2.392,00, e così via.

Quest'anno, come sopra descritto, è stato inviato il depliant per la destinazione del 5x1000 anche ai dipendenti pensando che anche questo sia un modo per sensibilizzarli ad un sostegno delle attività promosse dalla Fondazione.

5 E' stato data molta importanza all'aspetto formativo. Nel corso del 2012 è stata effettuata infatti tutta la formazione obbligatoria al personale, oltre ad alcuni corsi di formazione specifica per un totale complessivo di circa 1.200 ore.

6 Costo orario relativo al saldo ore 2012.

Questo è solo l'inizio di un percorso di coinvolgimento che auspichiamo sia sempre più realizzabile.

C. Le Imprese

Le imprese sono un'altra importante fetta del mercato. In un contesto agricolo che non ha risorse industriali, per la Fondazione le imprese che potrebbero sponsorizzare l'attività possono essere:

- Le ditte che forniscono materiali e presidi sanitari
- Le ditte a cui sono stati appaltati il servizio di cucina, il servizio di lavano-biancheria piana e divise del personale, il servizio di pulizie ambienti, il servizio infermieristico per l'ADI, ecc.

Partendo dalle attività più semplici e meno onerose, si potrebbe iniziare a proporre un ciclo di incontri su temi di pubblico interesse chiedendo la loro sponsorizzazione: la Fondazione ne trae visibilità in quanto promotrice di attività diverse da quelle per cui è già conosciuta, le aziende ne traggono un miglioramento dell'immagine perché al giorno d'oggi le scelte dei clienti sono molto condizionate dagli orientamenti dell'azienda stessa.

D. Gli enti pubblici e le fondazioni bancarie

Una volta migliorata la visibilità sul territorio, e ottenuta la collaborazione delle altre associazioni esistenti o di un gruppo di volontari che si auspica si possa costituire, potrebbe essere più semplice proporre progetti innovativi, dato che uno dei requisiti fondamentali, oltre alla pubblica utilità del progetto, è quello di essere condiviso da altri soggetti del terzo settore e in linea con gli obiettivi del proprio Piano di Zona.

Lo strumento della partecipazione ai bandi è sempre efficace, e la Fondazione dispone di un'equipe di operatori in grado di realizzare un'analisi dei bisogni ed effettuare proposte concrete in tal senso.

6. CONCLUSIONI

Con questo lavoro ci siamo rese conto che di fatto la Fondazione, senza averne strutturato il percorso secondo le linee teoriche esposte, ha già svolto alcune importanti azioni di FR:

- Ha chiesto sostegno ai suoi progetti partecipando ai bandi promossi dai vari enti e istituzioni

- Ha promosso il 5x1000 destinandolo ad uno specifico progetto
- Attraverso lo statuto, ha istituito l'Albo dei Benefattori e delle Associazioni per creare rete con il territorio
- Ha attivato percorsi di comunicazione e visibilità all'esterno

L'approfondire l'argomento ci ha fatto comprendere che il processo messo in atto finora non era un vero e proprio FR, mancandone proprio il percorso ciclico.

Perché si possa parlare di vero e proprio FR per prima cosa è necessario che la Fondazione promuova la vera immagine di sé, fuori e dentro la propria struttura, lasciandosi trascinare dalla mission statutaria e promuovendosi come risorsa per il territorio e quindi come valore aggiunto.

Per dimostrare il proprio valore aggiunto e conquistare la fiducia dei potenziali donatori, pensiamo sia necessario partire dall'interno.

Il primo passo da fare è far intraprendere al personale un costruttivo percorso di sensibilizzazione e condivisione reale e profonda della mission e delle difficoltà in cui la Fondazione si trova in questo preciso momento storico. Solo se riesce ad avere questa condivisione di valori e a sviluppare il senso di appartenenza all'ente, il lavoro non sarà più inteso come mera fonte di guadagno, ma i dipendenti e i collaboratori ne potranno ottenere uno stimolo alla crescita professionale e all'arricchimento di rapporti interpersonali e far sì che il loro lavoro diventi quel valore aggiunto che vogliamo riuscire a dimostrare.

Se riusciamo ad ottenere internamente questo risultato, saremo più credibili all'esterno e quindi più forti nel chiedere le donazioni. Conseguentemente, i potenziali donatori saranno più propensi a donare.

È quindi importante consolidare l'immagine della Fondazione sia attraverso i dipendenti e i collaboratori, che attraverso le strumentazioni tecnologiche a nostra disposizione. Diventerà quindi più facile intraprendere il percorso di FR con tutti gli altri attori che ruotano attorno alla Fondazione, dai privati cittadini, alle imprese, agli enti territoriali e alle fondazioni bancarie.

Sembra dunque che non ci resti altro che *fare ordine* tra le azioni intraprese, affinché la raccolta fondi diventi un vero e proprio **processo strategico** che consolidi il sostegno dei nostri donatori.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Istituto Italiano Donazione (MI), “Carta della Donazione” edizione 2011.
- Materiale didattico dell’insegnamento di Fundraising per il settore socio-sanitario, tenuto dalla prof.ssa Laura Lugli in data 23.03.2013
- Materiale didattico dell’insegnamento di Marketing Territoriale, tenuto dalla prof.ssa Monica Minelli in data 22.03.2013
- Melandri V., “Il manuale del Fundraising”, Centro di Servizio per il Volontariato delle Marche.
- Seleni M., “Le nuove frontiere per il Fundraising per la cultura. Il distretto culturale evoluto. Esempi tecnici di progettazione culturale sul territorio”, tesi del dottorato di ricerca in finanza aziendale, Università degli Studi di Trieste, anno accademico 2009/2010.
- Silva E, “Raccolte fondi al test della flessibilità”, Il Sole24 ore, lunedì 8 aprile 2013, articolo pag. 15.
- “Cos’è il Fundraising: 20 regole da sapere+ 1”, in quistelliblog.wordpress.com, 19 ottobre 2007.
- “10 strumenti per fare strategia e innovazione nel Fundraising”, in quistelliblog.wordpress.com, 15 giugno 2012.