

INTRODUZIONE AL VOLUME

IL FUNDRAISING SOCIO-SANITARIO

a cura di Alberto Masacci e Pier Luigi Sacco

A cura di
The Fund Raising School

P.le della Vittoria, 15
47121 Forlì (FC)
tel.0543-62327 - fax 0543-374676
www.fundraisingschool.it

Una società che non sa essere solidale nel suo quotidiano non può avere futuro perché non sa più perché esiste come società. Una società che ha paura della diversità, delle opinioni contrarie, delle provocazioni culturali è una società destinata a impoverirsi tanto umanamente quanto economicamente. Il *perché* raccogliamo donazioni conta come il *quanto* raccogliamo. Se riusciremo a comprendere questa essenziale verità e a farla divenire un principio fondante del bagaglio culturale e deontologico di chi raccoglie fondi, saremo finalmente pronti per affrontare la sfida più difficile: quella della quotidianità.

P. L. S.

Direttore Scientifico The Fund Raising School

Introduzione

Il fundraising socio-sanitario: tendenze di una specializzazione professionale

Alberto Masacci

La sanità e l'assistenza sono i settori all'interno dei quali il fundraising ha consolidato la storia e la tradizione più significative nel nostro Paese, attraverso un percorso di professionalizzazione e maturazione costante.

La domanda di professionisti della raccolta fondi è cresciuta anche in altri settori, quali ad esempio la cultura, l'ambiente, la formazione e l'università, il territorio, la politica, ma il settore socio-sanitario rimane un punto di riferimento e un orizzonte di esperienze fondamentali per comprendere le dinamiche e le tendenze della professione del fundraising in Italia.

Sanità e assistenza sono state in effetti il banco di prova su cui si sono costruite delle vere e proprie esperienze pionieristiche: si pensi agli strumenti che oggi consentono di raggiungere i grandi numeri delle donazioni, in particolare per la raccolta di contributi dai privati cittadini, primi fra tutti il *direct marketing* e gli eventi di piazza. Le organizzazioni non profit socio-sanitarie sono state le prime a sperimentarli e a introdurli in Italia, a dimostrarne le potenzialità e a offrire dei modelli a cui tutte le altre organizzazioni si sono in seguito riferite, applicandoli nei propri specifici ambiti.

Guardando a questo grande patrimonio di esperienze, e a quelle che parallelamente sono cresciute in altri settori, come quello culturale, ha anche preso forma l'idea di avviare dei percorsi di formazione e qualificazione professionale della raccolta fondi fondati sulla specializzazione per settori di intervento: dalla raccolta e sistematizzazione di casi di successo in ambito socio-sanitario abbiamo costruito, all'interno di The Fund Raising School, il primo corso in Italia dedicato a questo argomento, e abbiamo sviluppato una filosofia e un approccio metodologico per accompagnare la crescita della raccolta fondi in tutti i settori dei cosiddetti mercati di qualità sociale.

Negli ultimi anni, i professionisti e gli esperti che hanno partecipato al corso *Fund raising per le organizzazioni che operano in ambito socio-sanitario* hanno condiviso in aula i risultati ottenuti e le competenze acquisite, insieme alle loro storie professionali: ai corsi hanno partecipato non solo *fundraiser*, o aspiranti tali, ma anche operatori del settore socio-sanitario, consapevoli che il fundraising è divenuto, e sarà sempre di più, uno

strumento strategico per la sostenibilità e la qualità tanto delle organizzazioni non profit che di quelle pubbliche.

Se infatti è cresciuta la specializzazione settoriale, è emersa in maniera sempre più evidente negli ultimi anni la trasversalità delle tipologie di soggetti interessati al fundraising all'interno dello stesso ambito di intervento: il settore pubblico ha iniziato a comprendere le potenzialità della raccolta fondi come forma di coinvolgimento dei soggetti privati nello sviluppo sia qualitativo che quantitativo dei suoi servizi, a beneficio dei portatori del bisogno e, in definitiva, di tutti i cittadini.

È quindi sempre più evidente che affrontare il tema del fundraising socio-sanitario significa privilegiare prima di tutto, come punto di partenza, la specificità dei bisogni e delle risposte a essi legate, indipendentemente dalla natura pubblica o privata non profit dell'organizzazione che le mette in atto, guardando alla relazione che si instaura tra essa, il donatore e il portatore del bisogno.

All'interno di questa relazione si possono comprendere i tratti di una sorta di *primato* che il fundraising socio-sanitario detiene rispetto ad altri ambiti. Le ragioni risiedono proprio nel tipo di bisogni di cui le organizzazioni socio-sanitarie sono portatrici: si tratta di aree di intervento capaci di sensibilizzare l'intera società civile in maniera diretta, immediata, toccando le corde più spontanee e le componenti più umane dell'atto del dono.

È importante però, come premessa a un'indagine rivolta ad approfondire lo scenario e le modalità di funzionamento del fundraising socio-sanitario, non adottare un'interpretazione troppo semplicistica di questi meccanismi.

Sul piano individuale, non dobbiamo confondere il forte senso di appartenenza e di partecipazione che una causa socio-sanitaria può stimolare con una semplice reazione emotiva di fronte al bisogno di cure e assistenza che può colpire ognuno di noi e le persone che ci circondano.

Così, su un piano più politico e sociale, non possiamo giustificare il ruolo del fundraising in ambito socio-sanitario come modalità per sopperire alla diminuzione, per quanto rilevante, di risorse pubbliche a sostegno della sanità e dell'assistenza.

L'approccio da adottare è quello della promozione di una cultura responsabile orientata alla partecipazione ai bisogni della comunità e strettamente legata alla crescita del senso di appartenenza degli individui che la compongono.

Se questo approccio contraddistingue una concezione matura del fundraising in ogni ambito di intervento, è di nuovo l'ambito socio-sanitario a indicarci come l'impegno consapevole e responsabile della società civile organizzata abbia saputo tradursi in risultati e progressi nella ricerca

scientifica, nella qualità dell'assistenza, nella sensibilizzazione dell'opinione pubblica capaci di crescere e di durare nel tempo.

Uno dei tratti che caratterizzano il nostro ambito di interesse è che in molti casi sono le stesse persone vicine ai portatori del bisogno, molto spesso i familiari, a unirsi in nome di un comune obiettivo e ad organizzarsi per raggiungere soluzioni concrete. La spinta iniziale al coinvolgimento personale rispetto a una causa socio-sanitaria può essere quindi legata a una forma di consapevolezza molto diretta, ma ciò che porta le persone a impegnarsi attorno a una causa comune, a dedicare a essa tempo e risorse, si mantiene vivo anche quando l'esperienza personale si è conclusa e si trasforma in un'esperienza relazionale e sociale.

Queste forme di impegno e partecipazione forniscono la dimostrazione più alta di quale possa essere il *ritorno* di ogni tipo di donazione: un *ritorno immateriale* che va oltre l'aspirazione a un beneficio diretto e immediato nella tensione della partecipazione a un'esperienza umana, di senso e condivisione, che riguarda tutti da vicino.

Le stesse ragioni spiegano come le organizzazioni non profit operanti nella sanità e nell'assistenza siano capaci di mantenere nel tempo e fidelizzare un'ampia fascia di donatori e volontari nel contribuire a portare avanti una stessa causa, sia essa nella ricerca scientifica, o nell'assistenza sociale e sanitaria.

I dati lo dimostrano: per quanto riguarda i *mercati privati* della raccolta fondi in Italia, in primo luogo i privati cittadini, ma anche le imprese e le fondazioni, l'ambito socio-sanitario si conferma da diversi anni una delle voci più importanti di destinazione delle donazioni.

Lo stesso vale per il *people raising*, vale dire per la capacità di mobilitare le persone a donare il loro tempo e il loro impegno. Sono questi infatti gli ambiti principali di intervento del volontariato: anche se tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila si è sviluppato un *trend* di diversificazione verso altri settori, come quello culturale e dell'ambiente, le organizzazioni operanti nella sanità e nell'assistenza insieme raccolgono oltre la metà del totale dei volontari italiani.

Questo è il frutto di una grande capacità delle organizzazioni operanti in tali ambiti di consolidare il proprio patrimonio relazionale e reputazionale, vale a dire di investire professionalmente nell'identità, nella fidelizzazione dei donatori, nel mantenimento di una presenza costante nella società, anche attraverso la capacità di innovare, di adottare nuovi strumenti e media per raggiungere nuovi pubblici.

Percorsi iniziati spesso in maniera spontanea, legati a storie e vicende umane specifiche, si sono tradotti in realtà che sono entrate a far parte del nostro essere e sentirci *comunità*.

Lo scopo di questa pubblicazione non è solo ripercorrere le origini e lo sviluppo di questo grande patrimonio di capitale umano, relazionale, reputazionale, ma di guardare al futuro, alle sue prospettive, alle forme che prenderà la sua evoluzione.

I *trend* delle donazioni dei privati in Italia fanno prevedere ulteriori opportunità di crescita, che interesseranno certamente in maniera importante il fundraising socio-sanitario, legate alla maturazione del livello di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e incentivate anche dall'introduzione di un più favorevole sistema di agevolazioni fiscali.

A questo quadro va aggiunta la presenza di nuovi attori sociali e soggetti erogatori: mi riferisco in particolare al fenomeno, emergente anche in Italia, delle *foundation* filantropiche, che si profilano come nuovi grandi donatori destinati a modificare gli assetti dei mercati privati della raccolta fondi, apportando nuove risorse, ma anche nuove modalità di operare.

Se non è ancora possibile stimare quale sia attualmente in Italia l'entità effettiva di questo mercato, né sia ancora stata effettuata una precisa mappatura degli attori che lo caratterizzano, quello che è certo è che sono sempre più visibili i segnali della sua crescita e i tratti dell'impostazione culturale e strategica di cui questi soggetti sono, e saranno sempre di più, portatori.

L'impatto delle fondazioni filantropiche sarà duplice: da una parte, come soggetti erogatori sempre più significativi, introdurranno precisi criteri di scelta dei progetti da sostenere, orientati alla valutazione delle ricadute sociali dei risultati, al livello di qualità, organizzazione, monitoraggio e rendicontazione che l'ente beneficiario saprà mettere in atto.

Dall'altra, come fondazioni *operating*, eserciteranno in maniera diretta la propria influenza sugli scenari di intervento del mondo non profit, mettendo in campo non solo grandi risorse economiche, ma capitale umano, competenze, capacità progettuali, oltre alle potenzialità legate a un *buon utilizzo* delle proprie relazioni così come delle opportunità di accesso a spazi di visibilità.

Già oggi i media sono interessati a questo fenomeno, sull'onda della decisione di Bill Gates di dedicare interamente il suo impegno alle attività della Bill e Melinda Gates Foundation. La notizia non solo ha fatto il giro del mondo, ma ha provocato a catena un moto di interesse globale verso la figura del filantropo, rinnovandone i tratti e la rilevanza nell'immaginario collettivo. Se ci si ferma al fenomeno mediatico, si tratta dell'affermazione di nuovi *eroi* della solidarietà, in grado di attrarre e spostare l'attenzione dell'opinione pubblica.

Questo è solo uno dei fattori di cambiamento da tenere in considerazione per prevedere quali saranno le sfide che le nostre organizzazioni devono prepararsi ad affrontare.

In generale, cresceranno i livelli di *competizione* tra le organizzazioni che si attrezzeranno per la raccolta fondi, con la diretta conseguenza di una crescente intensità di sollecitazione dei cittadini, attraverso l'adozione di strumenti e tecniche sempre più invasive. Bisogna prevedere non solo una crescita della competizione all'interno di uno stesso settore, ma anche *tra* diversi settori di intervento.

Se guardiamo in paesi in cui il fundraising ha alle spalle un percorso ben più lungo, come gli Stati Uniti, la sanità, pur essendo al terzo posto per entità di fondi raccolti, dopo le organizzazioni religiose e quelle educative, riceve l'8,7 per cento dell'ammontare complessivo e, insieme all'assistenza, non raggiunge il 20 per cento (Giving USA 2006). Nonostante i livelli di raccolta siano davvero importanti (20,89 miliardi di dollari per la sanità, 19,17 miliardi di dollari per l'assistenza) questo dimostra che in un sistema maturo la diversificazione dei settori, e di conseguenza la *competizione* tra essi, è destinata a crescere, comportando una frammentazione nella destinazione dei contributi da parte dei donatori.

In Italia oggi il fundraising socio-sanitario presidia i mercati privati del fundraising, se pensiamo che solo la ricerca scientifica raccoglie quasi il 30 per cento delle donazioni dei privati cittadini, ma come riuscirà a mantenere questo primato?

La sfida di oggi è quella di saper andare oltre l'acquisizione di tecniche e strumenti: bisogna piuttosto assumere le chiavi di lettura adeguate per interpretare quello che in primo luogo è un bisogno sociale di partecipazione dei cittadini in questi ambiti, e per mantenerlo vivo.

Cambiano infatti gli scenari e sarebbe riduttivo considerare al loro interno il fundraising come un semplice strumento per sostenere un privato non profit sostitutivo del pubblico o per *tappare i buchi* delle stesse strutture pubbliche. Una visione del genere non solo è residualista rispetto al ruolo della società civile, ma è limitante rispetto alle potenzialità del fundraising, che è in primo luogo uno strumento di relazione e partecipazione.

Pubblico e privato: nuovi soggetti e nuove relazioni in campo

Si è detto che a un quadro di competitività tra le organizzazioni non profit che interessa un numero crescente di settori di intervento dobbiamo aggiungere anche un altro fattore, legato alla trasversalità dei soggetti attivi all'interno del medesimo ambito.

L'osservazione e il monitoraggio di queste dinamiche, insieme alla padronanza delle direzioni di sviluppo del nostro settore di intervento e dei suoi attori, costituiscono per noi operatori la premessa per adottare una

visione che consenta di scegliere le strategie e gli strumenti *giusti*, in primo luogo sviluppando le capacità di lettura adeguate.

Sono allora due i dati da tenere in considerazione e che interessano in maniera significativa lo scenario del fundraising socio-sanitario.

Il primo riguarda il ruolo sempre più ampio a cui saranno chiamate le organizzazioni non profit operanti nell'ambito socio-sanitario.

Il secondo è l'espansione, alla quale abbiamo assistito negli ultimi anni, della domanda di strategie e strumenti di fundraising anche da parte dei soggetti pubblici, a sostegno della realizzazione della loro mission e del miglioramento delle loro prestazioni.

In sintesi, come sta avvenendo per gli altri ambiti della raccolta fondi, quali la cultura e l'università, anche nel campo socio-assistenziale si moltiplicano le forme di concorso tra settore pubblico e società civile per fornire risposte sempre più adeguate ai bisogni dei cittadini, all'interno dei processi e delle dinamiche di trasformazione del *welfare*.

Possiamo individuare i presupposti di questo cambiamento, relativamente recente nel nostro Paese, nel percorso di riforma del Sistema sanitario nazionale, che ha vissuto a partire dagli anni Novanta un processo di *regionalizzazione* e *aziendalizzazione* delle strutture, rendendo le Aziende sanitarie soggetti con personalità giuridica pubblica dotati di autonomia imprenditoriale.

L'autonomia su base locale delle strutture sanitarie ha riguardato anche le modalità di finanziamento, aprendole al coinvolgimento dei privati, i cui contributi si integrano con la quota destinata per legge dal Fondo sanitario regionale.

La riforma sanitaria TER (D.Lgs. 229/1999), ridisegnando le forme organizzative del Sistema Sanitario Nazionale ha apportato anche un altro cambiamento destinato a influire sugli scenari di intervento del fundraising socio-sanitario, sancendo l'integrazione del concorso dei soggetti pubblici e privati al perseguimento degli obiettivi di salute individuati dalla programmazione nazionale e regionale.

L'introduzione di forme di gestione pubblico-privato in sanità è divenuta dunque una questione di primo piano nel nostro Paese nei primi anni del Duemila, quando si è iniziato a parlare anche della trasformazione degli IRCCS – gli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico che rappresentano le punte di eccellenza della sanità pubblica italiana – da enti di diritto pubblico a fondazioni partecipate dal pubblico e dal privato.

Per quanto riguarda le Aziende ospedaliere le opportunità di realizzare importanti progetti grazie al contributo dei privati spesso si sono collocate all'interno di un rafforzamento del legame con le organizzazioni non profit, già operanti a sostegno di strutture e reparti ospedalieri o per af-

frontare sul territorio i bisogni legati a una determinata patologia. Sono nate così delle vere e proprie alleanze che hanno reso possibile da una parte l'espressione e l'ascolto dei bisogni e dell'altra l'individuazione di risposte comuni per soddisfarli, anche dal punto di vista della sostenibilità.

Si è configurata così una nuova opportunità per lo sviluppo della professione, con la parallela maturazione di una visione strategica sempre meno riferita all'intervento *spot* e sempre più orientata a un percorso di miglioramento della qualità della vita dei cittadini capace di valorizzare tutte le risorse in campo.

Saper offrire ai propri sostenitori questo tipo di visione è un grande punto di forza, perché può rappresentare un fattore motivazionale importante, può creare un nuovo terreno di incontro di obiettivi e relazioni, consentendo, in definitiva, di introdurre nella società la cultura e la consapevolezza del senso di contribuire a progetti in grado di coinvolgere il privato sociale a salvaguardia della qualità del servizio pubblico.

Oltre a un concreto problema di risorse pubbliche, possiamo individuare in questi percorsi una vera e propria spinta all'innovazione e alla qualità che non si realizza solo a livello delle grandi organizzazioni nazionali, ma si diffonde nei territori attorno agli specifici bisogni socio-assistenziali della comunità.

L'apertura al concorso di risorse private implica infatti la necessità di rispondere ad attese sempre più alte, creando relazioni forti attorno a valori, obiettivi e progettualità condivise, dimostrando affidabilità, risultati visibili e costanti nel tempo, livelli crescenti della qualità delle risposte fornite ai cittadini.

È illuminante a questo proposito il caso degli *hospice* per le cure palliative: secondo i dati della Federazione cure palliative onlus, riportati da «Il Sole 24 Ore» (Dell'Oste 2006), in Italia esistono 104 strutture. Partendo dalla premessa che si tratta di un numero ancora non sufficiente a coprire il bisogno, sono le Regioni, attraverso gli stanziamenti del Programma nazionale per le cure palliative, a disporre dei fondi per la realizzazione di nuove strutture con le quali le Aziende sanitarie istituiscono rapporti di convenzione, sostenendone così parte dei costi di gestione.

Se spesso il contributo pubblico è fondamentale per poter realizzare gli *hospice*, bisogna però considerare che nella maggior parte delle esperienze in atto si tratta di casi di eccellenza fondati sulla collaborazione tra pubblico e privato. L'apporto del non profit può profilarsi sotto diversi punti di vista: in primo luogo quello della qualità dell'assistenza, all'interno di strutture in cui la componente umana ha un ruolo determinante, e quello dell'attivazione di modalità di reperimento di risorse private per il sostegno della struttura e delle sue attività attraverso il fundraising.

Quello degli *hospice*¹ è l'esempio emblematico di una nuova frontiera di eccellenza che non sarebbe possibile raggiungere se non si mobilitassero risorse economiche, umane, strumentali, provenienti dal privato.

Lo stesso si riflette anche sulla vita quotidiana dei reparti ospedalieri, dove il miglioramento della qualità dell'assistenza, gli interventi per la riqualificazione delle strutture, l'acquisto di macchinari, fino all'accoglienza dei familiari e dei pazienti sono aspetti sempre più legati a interventi di fundraising nei confronti dei privati.

Un capitolo che richiede un riferimento specifico, per l'enorme impatto che è in grado di esercitare, è quello della ricerca scientifica. Qui il non profit è ormai una risorsa insostituibile: il livello di autorevolezza raggiunto da organizzazioni come AIRC, AIL, AISM, Telethon nell'essere portatrici delle grandi battaglie contro mali quali i tumori, le leucemie, la sclerosi multipla, e forme anche più rare di malattie genetiche, consente oggi di mobilitare in maniera sistematica la società civile, offrendo la garanzia di poter investire in progetti ambiziosi e di lungo periodo, grazie a un sostegno ormai stabile e continuativo, a fronte delle incertezze di quello pubblico.

In questo fenomeno ha influito significativamente un processo anche culturale di crescente avvicinamento dei cittadini agli obiettivi della ricerca: non solo la diffusione della fiducia che *insieme* si può lottare e vincere contro la malattia, ma la consapevolezza che è una responsabilità di tutti che questo possa accadere.

Come riportava Umberto Veronesi, oggi presidente della omonima fondazione, in un'intervista al «Corriere della Sera» (Natali 2006), la ricerca promossa dalle grandi organizzazioni non profit ottiene risultati di grande successo dal punto di vista del fundraising perché è in grado di attrarre i cittadini attorno a chiari e grandi obiettivi e perché si può avvalere di strumenti comunicativi tali da rendere le persone sempre più vicine e partecipative rispetto a queste cause. Le organizzazioni che ne sono portatrici si consolidano sempre di più, operano su scala nazionale ottenendo grande visibilità e dimostrando grande organizzazione ed efficienza tanto nella raccolta dei fondi che nella rendicontazione delle loro modalità di utilizzo. Secondo questa analisi è in base a questi fattori che le organizzazioni la cui *mission* è rivolta alla ricerca scientifica riescono a raccogliere un sostegno così compatto, rispetto a quello ottenuto dalle organizzazioni operanti in ambito assistenziale.

In realtà la maggioranza delle stesse grandi organizzazioni sopra citate, in particolare attraverso le sezioni locali, sono attive anche sul fronte dell'assistenza. Quello che distingue l'assistenza è piuttosto il suo legame più stretto con i bisogni legati alla comunità, quindi espressi sul piano lo-

cale: per questo si tratta spesso di progetti radicati nel territorio, che coinvolgono oltre ai cittadini di quel territorio, istituzioni, soggetti imprenditoriali e fondazioni bancarie. Come dimostrano anche le esperienze citate in questa ricerca, nella dimensione locale si è riusciti a dar vita a dei veri e propri modelli di eccellenza che sono divenuti esperienze di riferimento per altre realtà e altri territori.

È in questo ambito che agiscono centinaia di migliaia di volontari, il cui operato è una vera e propria risorsa, se si pensa che le ultime stime ISTAT (2004) sugli utenti delle organizzazioni di volontariato in Italia parlano di oltre tre milioni e mezzo di persone portatrici di traumi e malattie, di quasi duecentomila disabili, di quasi centocinquantamila anziani.

L'intervento del volontariato in sanità ha quindi un valore enorme non solo dal punto di vista qualitativo, quale grande forza in grado di rispondere ai bisogni di conforto, sostegno umano di cui i pazienti sono portatori, ma anche dal punto di vista quantitativo, fornendo un supporto ormai insostituibile sul piano dei servizi assistenziali.

A completare questo scenario, dove pubblico e privato sono sempre più tra loro legati, non si può non tornare a citare il ruolo che avranno, in particolare proprio in ambito socio-sanitario, i percorsi di *corporate philanthropy* e di investimento strategico da parte delle imprese, così come l'ingresso di un numero crescente di fondazioni, sia *grant making* che *operating*, in sanità.

Se il coinvolgimento delle imprese attraverso forme di *partnership* con il non profit è una realtà consolidata, sia a livello nazionale che sul piano locale, sarà l'ingresso delle *foundation* la vera novità in grado di incidere sul fundraising socio-sanitario nei prossimi anni.

Dall'analisi delle esperienze già attive nel nostro Paese, sia che si tratti di *family foundation* che di *corporate foundation*, emerge una forte sensibilità rispetto ai temi della ricerca, dell'assistenza alle categorie più deboli, in continuità con una tradizione che è propria delle grandi famiglie imprenditoriali italiane, anche se spesso è rimasta nell'ombra per una predisposizione culturale che tende a non *pubblicizzare* i propri interventi di solidarietà.

Quello che conterà sarà soprattutto l'approccio che questi soggetti sapranno adottare, passando dal piano di una personale sensibilità a un determinato bisogno socio-sanitario, alla messa in atto di una capacità strategica di *mappare* i bisogni e di individuare le cause da sostenere, così come quelle da portare avanti direttamente.

La variabile da considerare è se questa visione sarà poi effettivamente accompagnata da modalità di intervento caratterizzate da una pianificazione di lungo periodo, da forme di investimento in capitale umano, da

attività di monitoraggio e rendicontazione dei risultati ottenuti, perché questo determinerà il profilarsi di una vera e propria filantropia strategica anche nel nostro Paese, come è avvenuto nei paesi anglosassoni.

È proprio guardando al mondo anglosassone che emerge un altro fattore da tenere in considerazione: si tratta della capacità di presenza e di intervento globale di questi nuovi soggetti, orientati a operare sul piano internazionale, attivando di volta in volta network sul territorio di intervento. La logica di investimento delle *foundations* si posiziona quindi su un piano in cui la salute è assunta come bene e diritto globale: ne è un esempio emblematico la lotta all'AIDS condotta dalla Bill e Melinda Gates Foundation o dalla Clinton Foundation che interessa in particolare i paesi africani. Il fenomeno però non si restringe ai paesi in via di sviluppo: le *foundations* americane potranno *aprire le loro filiali* anche in Europa, agendo in collaborazione con le nostre organizzazioni e intervenendo in maniera diretta anche nei nostri territori² dove potranno anche *competere* per raccogliere a loro volta adesioni e sostegno.

Nuove forme di incontro tra pubblico, privato non profit e i percorsi di responsabilità delle imprese, nuovi soggetti che hanno origine dalla necessità del settore pubblico di sviluppare la qualità dei propri servizi, così come dalla volontà del privato for profit di investire in ambito sociale: se questi sono i tratti di un quadro di trasformazione, quello che conterà sempre di più per ogni fundraiser sarà individuare opportunità di networking e di alleanza che consentano a loro volta di raccogliere nuove forme di adesione, sostegno, fiducia, in una concezione evoluta del fundraising come capacità di creare partecipazione attorno a cause sociali rilevanti.

Il fundraising come cultura della partecipazione

Parlare di fundraising socio-sanitario significa prendere atto di un percorso che richiede agli operatori la maturazione e il rafforzamento della loro specializzazione, con l'obiettivo prioritario dell'individuazione delle modalità per accompagnare le organizzazioni per le quali operano verso una crescente capacità di risposta al portatore del bisogno, assumendo la consapevolezza di un preciso ruolo e di precise responsabilità nei confronti della società.

La strada più facile appare ancora quella del coinvolgimento emotivo dei propri donatori, se ci si affida al fatto che si perseguono cause sociali rilevanti, tradizionalmente sentite dai cittadini, ma oggi questo non basta più o, almeno, non è più sufficiente per crescere.

Affrontare il tema della specializzazione del fundraising socio-sanitario, significa guardare lontano e concentrare gli sforzi per rendere le organizzazioni per le quali si opera autonome, indipendenti e capaci di crescere in maniera costante.

Alcune organizzazioni lo hanno già capito: oggi serve una grande capacità di presidiare gli spazi e le posizioni ottenute, di capitalizzare e consolidare le relazioni attivate e, al tempo stesso, di recepire gli stimoli per la sperimentazione di nuovi strumenti di raccolta fondi.

In questo momento è necessario che l'esperienza e i risultati che molte organizzazioni non profit italiane hanno accumulato negli ultimi anni siano analizzate e valorizzate in una prospettiva nuova, fondata su una chiara capacità di analisi dei bisogni e dei *mercati* di riferimento, sulla combinazione di strumenti di fundraising mirati e strategici, senza lasciare nulla all'improvvisazione e all'impatto dell'emergenza.

Di nuovo può esserci d'aiuto un confronto tra Italia e Stati Uniti. Se analizziamo quanto è avvenuto a seguito dell'emergenza tsunami, in entrambi i sistemi l'ammontare raccolto non supera l'un per cento delle donazioni complessive annuali, a dimostrazione che le emergenze consentono di registrare risultati sensazionali nell'arco di brevissimo tempo, ma che nel lungo periodo sono la fidelizzazione e la cultura del donatore consapevole a portare i grandi numeri della raccolta.

I casi di eccellenza analizzati in questo libro dimostrano che chi ha investito in uno sviluppo sistematico del fundraising, attraverso la crescita delle risorse umane, lo sviluppo e la formazione progressiva di un'area fundraising e comunicazione, articolata per specifici mercati e strumenti, chi ha intrapreso percorsi di rendicontazione della propria missione, oggi raccoglie i frutti del proprio impegno, e mantiene la consapevolezza di quanto sia importante continuare a farlo.

Sono questi i fattori chiave, tra loro strettamente legati, su cui un'organizzazione socio-sanitaria che vuole crescere attraverso il fundraising deve concentrare i propri obiettivi, prima di tutto sposando la convinzione che il fundraising è un investimento destinato a dimostrare i suoi effetti nel medio-lungo periodo, di pari passo con l'esperienza, la formazione e la qualificazione delle persone a esso dedicate.

Quello che soprattutto bisogna riconoscere è la necessità che gli operatori adottino un approccio orientato alla crescita della donazione consapevole nel nostro Paese, perché su queste basi è possibile costruire e consolidare la risorsa fondamentale per la raccolta fondi: la relazione.

Con questa prospettiva ben definita, diventa quindi importante seguire con attenzione le dinamiche evolutive del nostro settore, sviluppando

una significativa dose di sensibilità rispetto alla trasformazione dei bisogni e alla creazione di nuove relazioni e configurazioni di interessi. Questo significa in definitiva assumere una visione strategica, imparare a ricercare continuamente i fattori conoscitivi necessari per agire con spirito di anticipazione e creatività, avendo a monte una visione chiara della mappa degli *stakeholder* e degli attori del nostro settore di riferimento.

Il fundraising socio-sanitario si trova oggi di fronte una società civile attenta e pronta a rispondere e a essere coinvolta. I grandi temi che stanno a cuore ai cittadini sono legati alle modalità per preservare il loro diritto a un servizio sanitario efficiente, alla garanzia di un'assistenza per la loro vecchiaia, per contribuire a una ricerca scientifica che fa crescenti progressi nella lotta alle grandi malattie.

La partecipazione dei cittadini al miglioramento e allo sviluppo della sanità è la premessa per una nuova configurazione dei rapporti tra domanda e offerta di cure all'interno di un *mercato di qualità sociale*, in cui lo stesso beneficiario diventa soggetto attivo nell'individuazione e nella messa in atto della risposta al bisogno.

In questo quadro il donatore può diventare anche colui che ha vissuto, direttamente o indirettamente, l'esperienza della cura e dell'assistenza da parte di una determinata struttura sanitaria e decide di darle fiducia e sostenerla sulla base del suo livello di soddisfazione.

Si tratta in definitiva dell'avanzare della grande opportunità della partecipazione del *portatore del bisogno*, che a sua volta può divenire portatore di esperienze, conoscenze, di risorse non economiche ma umane e immateriali che possono contribuire a volte in maniera fondamentale al miglioramento del sistema.

Questo è il grande valore del *people raising*, che in ambito socio-sanitario conta più che in ogni altro settore: si è già detto del valore non solo umano, ma anche economico che la capacità di raccogliere volontari assume per le organizzazioni che operano in ambito socio-sanitario.

Quello che bisogna aggiungere è il valore e la portata *relazionale*, non solo perché è nella relazione con il volontario che maggiormente si esercita la capacità di fidelizzazione dell'organizzazione nei confronti dei suoi sostenitori. Le organizzazioni socio-sanitarie italiane sono state capaci di comprendere l'importanza di questo *investimento relazionale*, che oggi le rende detentrici di un patrimonio preziosissimo.

Ogni volontario infatti assume e veicola la *mission* dell'organizzazione divenendone un portavoce fondamentale, anche dal punto di vista del fundraising. Pensiamo agli eventi di piazza con cui le organizzazioni riescono a essere presenti in tutte le nostre città e a incontrare i loro donatori e sostenitori: questo non sarebbe possibile se non esi-

stesse una rete di persone che, anno dopo anno, donano il loro tempo per divenire in queste ricorrenze un vero e proprio punto di contatto umano tra l'organizzazione e il donatore.

Non dobbiamo trascurare il fatto che questa catena di relazioni arriva fino al portatore del bisogno, nei confronti del quale il volontario rappresenta il volto dell'organizzazione e, indirettamente, di tutti coloro che la sostengono.

È un'ulteriore dimostrazione del fatto che, oltre alla crescita professionale che passa attraverso l'acquisizione di conoscenze sempre più specializzate, di strumenti sempre più sofisticati, diventa importante che il professionista coltivi la cultura della relazione, che è alla base del fundraising e che è parte integrante del funzionamento e degli obiettivi delle organizzazioni non profit.

Assume allora importanza anche il rafforzamento del confronto tra gli operatori, lungo la strada che abbiamo intrapreso con la nascita di ASSIF (Associazione Italiana Fundraiser)³, che ha portato alla condivisione del Codice etico della raccolta fondi da parte dei principali professionisti italiani.

Questo insieme complesso di fattori costituisce il *capitale umano del fundraiser*, dato da una combinazione di conoscenze, competenze, capitale reputazionale e relazionale.

Per un fundraiser scegliere la strada della specializzazione nel settore della sanità può essere un'occasione unica di crescita ed esperienza professionale, nell'ambito di una precisa visione e consapevolezza del fatto che l'obiettivo ultimo è fondare nuovi percorsi di sostenibilità e al tempo stesso di qualificazione del nostro sistema sanitario.

Vorrei quindi concludere con un ringraziamento a tutte le organizzazioni socio-sanitarie italiane, di cui questo testo riporta un quadro necessariamente limitato, per aver introdotto e fatto crescere, con impegno, passione e spirito di innovazione, la cultura della donazione nel nostro Paese.

A. M.

Amministratore unico di goodwill (Bologna)

Past president di ASSIF (Associazione Italiana Fundraiser)

¹ Un caso di *hospice* nato all'interno di un percorso di *corporate philanthropy*, e quindi realizzato interamente attraverso risorse private, è quello dell'Hospice Maria Teresa Chiantore Seràgnoli di Bentivoglio (Bologna), oggi gestito dall'omonima Fondazione.

² Anche se non si tratta di una *foundation*, un caso esemplare è quello dell'associazione *Hole in the Wall* promossa da Paul Newman che nella primavera 2006 è "sbarcata" anche in Italia per la realizzazione di un centro di accoglienza per le vacanze dei bambini colpiti da gravi ma-

lattie, quali leucemie, tumori, cardiopatie, talassemia e fibrosi cistica. Per la realizzazione del centro, situato sull'Appennino pistoiese, su un terreno di proprietà della SMI, si è attuata una *partnership* con l'italiana Fondazione Dynamo e le amministrazioni locali: il valore complessivo è di 13 milioni di euro, di cui 7 milioni sono stati investiti dal gruppo SMI tramite la Fondazione Dynamo, mentre il resto dovrà essere reperito tramite attività di fundraising.

³ ASSIF, fondata nel 2000, è il punto di riferimento che promuove la qualificazione etica e professionale del fundraising a livello nazionale, così come avviene in tutti gli altri Paesi dove è sviluppata la professione. Oggi ASSIF siede al tavolo europeo delle associazioni dei professionisti del fundraising, riunite in EFA (European Fundraising Association).

Rispetto al ruolo e alla rilevanza delle associazioni professionali per lo sviluppo del fundraising, è interessante notare come negli USA sia operante da quasi quarant'anni un'associazione di fundraiser dedicati esclusivamente al settore sanitario: si tratta di AHP (Association for Healthcare Philanthropy), che oggi raccoglie 3.600 soci.