

## Studi e Documenti

### **Fundraising e bilancio sociale nelle scuole dell'Emilia-Romagna**

Chiara Brescianini

*Dirigente scolastica, comandata presso Ufficio III – Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*

✉ [brescianini@g.istruzioneer.it](mailto:brescianini@g.istruzioneer.it)

Giovanni Desco

*Dirigente Ufficio III – Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*

✉ [desco@g.istruzioneer.it](mailto:desco@g.istruzioneer.it)

*in collaborazione con*

Nataschia Astolfi - *formatrice*

Anna Grazia Margapoti - *formatrice*

#### **1. Il quadro di riferimento**

Il termine inglese *Fundraising* (di seguito FR) si traduce, in modo semplicistico, come 'raccolta di fondi', non mantenendo la radice etimologica anglosassone del 'to raise' come crescita e sforzo di miglioramento, anche se non esiste una traduzione univoca del termine inglese. In accezione più evoluta, il FR può essere inteso come insegnamento dell'arte di saper condurre alla donazione consapevole.

Il FR è da qualche decennio una pratica molto diffusa in ambito di organizzazioni *non profit*, motivata dall'idea di reciprocità e biunivocità della relazione fra donatore e richiedente. Dal contesto del mondo *non profit*, caratterizzato dal *fare qualcosa con gli altri*<sup>1</sup>, le applicazioni del FR iniziano a essere diffuse, seppur timidamente, anche al contesto scolastico. Infatti, fino a qualche anno fa, in Italia, tranne rare eccezioni, non si praticavano forme strutturate di FR.

<sup>1</sup> S. Zamagni, Professore ordinario di economia politica presso l'Università degli studi di Bologna.

Anche in considerazione della riduzione delle risorse pubbliche che ha caratterizzato gli ultimi anni, numerose scuole hanno iniziato a utilizzare con continuità alcuni strumenti del FR, forse non sempre con piena consapevolezza e con la sistematicità necessaria. In seno all'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna, all'interno dei gruppi di ricerca promossi per la formazione dei dirigenti scolastici<sup>2</sup>, un gruppo di lavoro ha approfondito il tema: "Come incrementare il budget d'istituto"<sup>3</sup> e ha analizzato, fra l'altro, anche il tema del FR.

Giova evidenziare che, dal punto di vista giuridico, qualsiasi azione di FR deve essere in un contratto. L'azione del versare fondi, infatti, non è mai unilaterale, anche quando trattasi di un dono, ma necessita di una accettazione da parte di colui che riceve. Spetta, quindi, al Dirigente scolastico compiere una preventiva operazione di qualificazione giuridica per distinguere la liberalità da ciò che non lo è e, di conseguenza, optare per forme contrattuali tipiche, come la donazione (art. 769 ss, c.c.) o atipiche, come la sponsorizzazione.

In considerazione della natura pubblica della scuola, occorre, nell'avvicinarsi al tema del FR, considerare e rispettare i principi di legalità, trasparenza, pubblicità e non discriminazione<sup>4</sup>. Sin d'ora è bene precisare che l'attività formativa non ha affrontato aspetti giuridici, peraltro fortemente richiesti dai Dirigenti scolastici in formazione, che potranno essere oggetto di successive azioni formative. È comunque necessario che qualsiasi azione connessa al reperimento di risorse per la scuola sia legata a scelte di etica pubblica e correlata a obblighi giuridici.

## 2. Il percorso formativo

Le istituzioni scolastiche si sono aperte al reperimento di risorse anche utilizzando la modalità del FR, che costituisce una significativa occasione per rinforzare il rapporto tra scuola e territorio.

L'esperienza del sisma di maggio 2012 ha consentito alle scuole dell'Emilia-Romagna di prendere piena consapevolezza dell'attenzione da parte dei portatori di interesse, istituzionali e non, alla scuola, sentita come istituzione della società civile e patrimonio del *welfare* comune. Lo sviluppo da parte delle scuole di tale capacità attrattiva di finanziamenti esterni, certamente meritevole di attenzione, deve in ogni caso realizzarsi in piena coerenza con le finalità istituzionali del sistema educativo, che

---

<sup>2</sup> Nota USR E-R n. 931 del 29.1.2014: *Avvio delle attività di formazione per Dirigenti scolastici. Quadro complessivo delle iniziative e modalità di adesione. A.s. 2013-14.*

<sup>3</sup> Gruppo di ricerca coordinato da Stefania Giovannetti, Dirigente scolastica della scuola sec. di I grado "Paoli", Modena.

<sup>4</sup> L. Paolucci, L. Capaldo, *Il Fundraising per la scuola 2.0. Il potere del saper chiedere in modo legittimo e consapevole*, Spaggiari, Parma, 2013.

naturalmente mantengono carattere prioritario e costituiscono termine di paragone permanente per ogni iniziativa aggiuntiva, quale è quella in parola.

In considerazione dell'innovatività della tematica del FR e della necessità di inquadrare in modo più consistente sia gli aspetti operativi che i risvolti culturali sottesi alle singole azioni di reperimento risorse, l'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna ha avviato un primo percorso formativo su base territoriale (Bologna e Forlì-Cesena) rivolto ai Dirigenti scolastici<sup>5</sup>.

Il percorso si è sviluppato in tre incontri per ciascuna area per un totale di 12 ore e si è realizzato nei mesi di maggio e giugno 2015.

La *call* di partecipazione si è aperta il 7 aprile 2015, esaurendo in meno di una settimana i complessivi 50 posti disponibili ed evidenziando un fabbisogno formativo rilevante da parte dei Dirigenti scolastici delle scuole dell'Emilia-Romagna. L'attività ha toccato alcune tematiche centrali di cui di seguito si trovano accenni.

### **2.1 Gli obiettivi strategici del fundraising**

Per le scuole la necessità di risorse per attività connesse all'ampliamento dell'offerta formativa e all'implementazione della dotazione strumentale è un'esigenza quotidiana.

L'opinione pubblica è abituata a campagne di FR diffuse con metodi ormai noti (*sms* solidale, *direct mailing*, eventi per la raccolta fondi...) e le scuole stesse, in molte realtà, sono in prima linea nella ricerca di sponsor e sostegni.

L'attività di FR nelle scuole, di solito, avviene in modo estemporaneo, senza la predisposizione di un codice etico, di un approccio strategico e di una professionalità dedicata. Inoltre, il FR muove nelle scuole reazioni talora contraddittorie e contrastanti.

Se il concetto di FR diventa esclusivamente ricondotto al 'trovare fondi', con attenzione agli aspetti tecnici e strumentali dell'azione, l'ambito pubblico della scuola fatica a trovare una cornice di senso. Durante il percorso formativo si è condiviso in modo attivo con i Dirigenti scolastici partecipanti che il FR è un'attività strategica di reperimento di risorse finanziarie, materiali e umane per garantire la sostenibilità di un'organizzazione e promuovere il suo sviluppo costante nel tempo. Quindi non è riconducibile unicamente alla ricerca di risorse economiche. In questa accezione, il FR viene esteso concettualmente a una dimensione strategica e relazionale, divenendo ciò che l'organizzazione fa per creare rapporti di *fiducia e reciprocità* fra chi chiede risorse e i potenziali donatori.

La scuola che vuole condividere la propria mission educativa deve lavorare sulla generazione del senso di appartenenza e di condivisione valoriale, che si declina nella condivisione di una *buona causa comune*. Necessariamente deve essere trasparente rispetto al percorso compiuto e ai risultati conseguiti.

---

<sup>5</sup> Nota D.G. dell'1.4.2015, prot. 3472.

L'accezione fondamentale condivisa all'interno del percorso formativo ribalta concettualmente il FR intendendolo NON 'semplicemente' come un trovare risorse, ma come capacità di costruire relazioni di fiducia, attraverso una comunicazione non solo in chiave informativa, ma come dialogo e coinvolgimento.

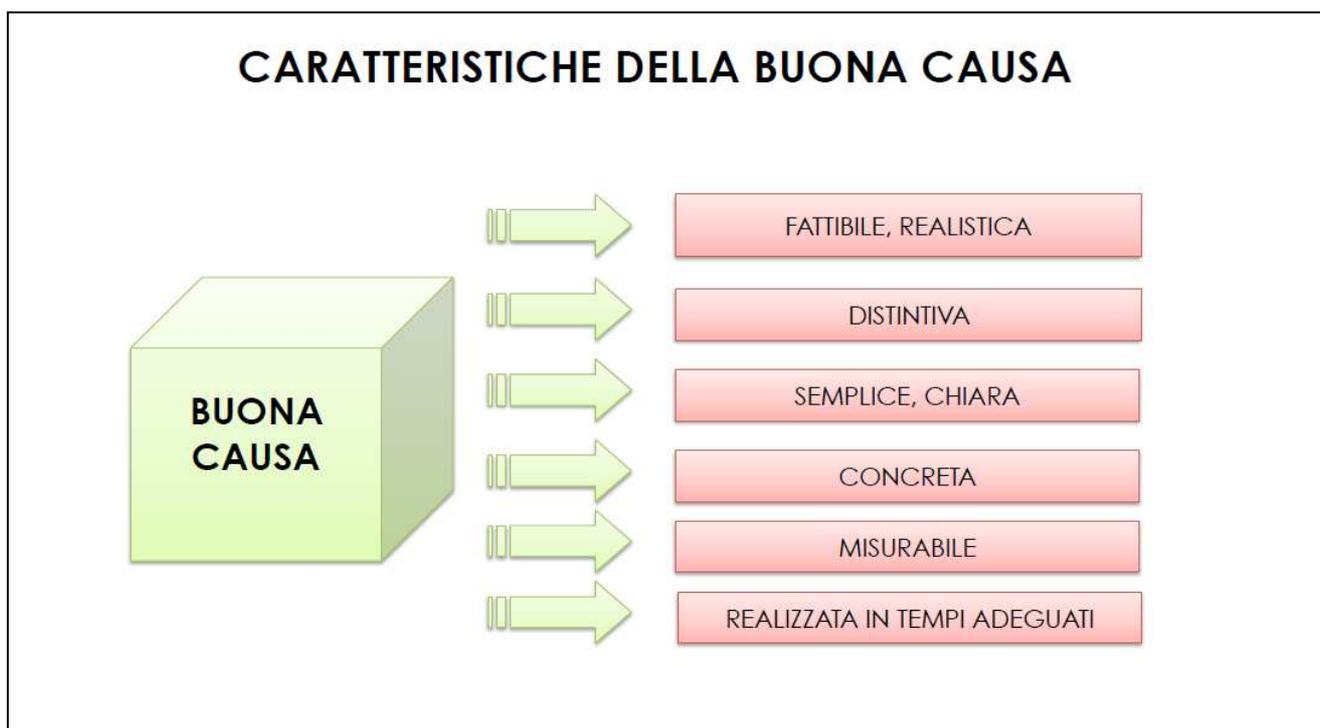
In questo senso è determinante comprendere e ricordare che le risorse NON sono esclusivamente risorse finanziarie, ma possono essere risorse di tempo (ad es. attività di ampliamento dell'offerta formativa in orario extrascolastico; personale in pensione per accompagnare gli studenti a scuola a piedi, per attività di recupero, ecc.) e umane (competenze particolari da giocare in ambito educativo; ad es., le competenze dei genitori per il supporto agli aspetti informatici).

## 2.2 L'analisi dei bisogni

Presupposto di base per attivare percorsi di FR è il concetto che non basta 'esserci' ma occorre aggregare interesse intorno a una *buona causa* che, per la scuola, coincide con l'attività/il progetto per cui si decide di cercare risorse.

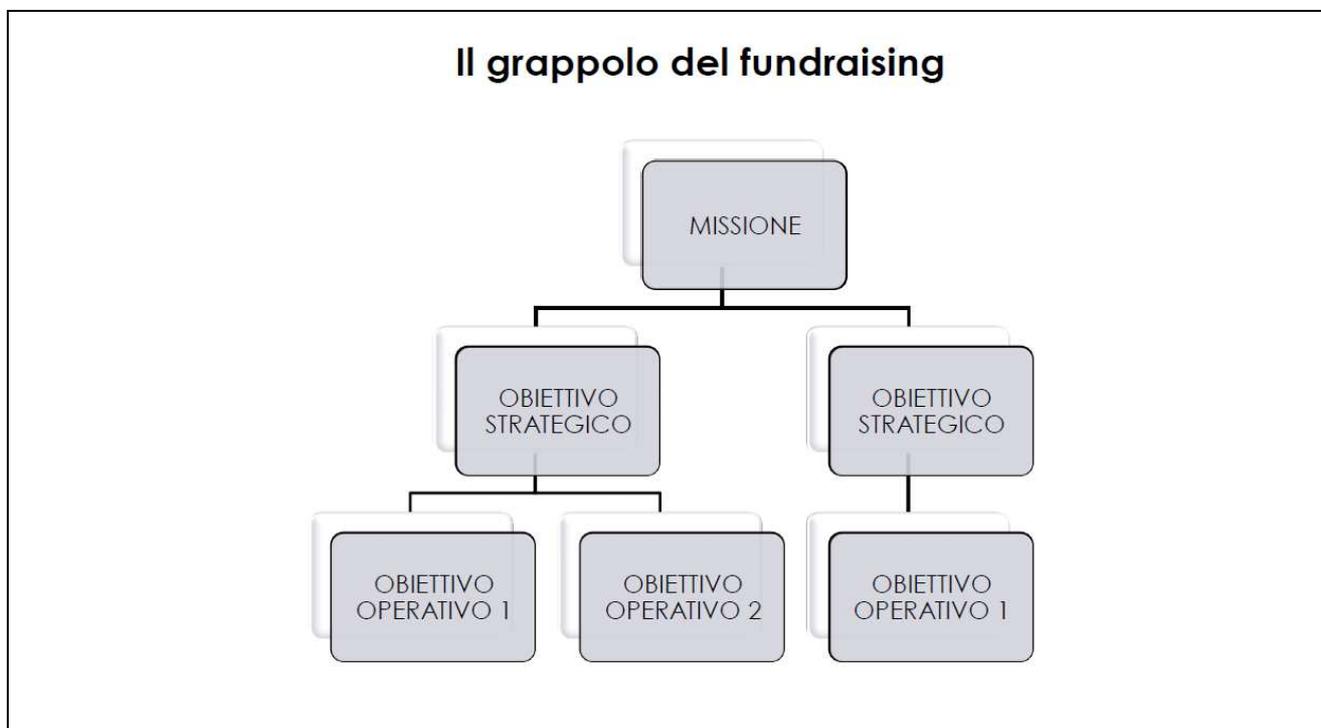
In questa direzione è necessario in primo luogo sviluppare una capacità interna di 'mappare' i bisogni che la scuola ha, trasformandoli in progetti concreti da poter condividere con gli *stakeholder* principali e il territorio. La definizione della mappa dei bisogni creerebbe innanzitutto un ordine interno che permetterebbe alla scuola di muoversi, nella ricerca di donatori e risorse, in modo non approssimativo o improvvisato e, nello stesso tempo di definire facilmente le priorità strategiche su cui incentrare le energie, anche in un'ottica pluriennale.

La *buona causa* si caratterizza per alcuni aspetti, illustrati nella figura seguente.



La *buona causa* si esplicita usualmente in forma di 'grappolo del FR' da costruire personalizzandolo rispetto al proprio contesto, alla *mission* e ai potenziali donatori su cui si intende intervenire e investire.

Il modello diffuso di grappolo del FR è riportato di seguito.



Un lavoro sistematico sul grappolo del FR permette nel tempo alla scuola di avere sempre chiari gli obiettivi da raggiungere ma, soprattutto, mantiene collegati gli obiettivi alla missione. In effetti, uno dei rischi più ricorrenti del FR è legato al fatto che spesso siano i finanziamenti a 'orientare' gli obiettivi e i progetti, mentre è ovvio che la dinamica corretta è solo quella inversa.

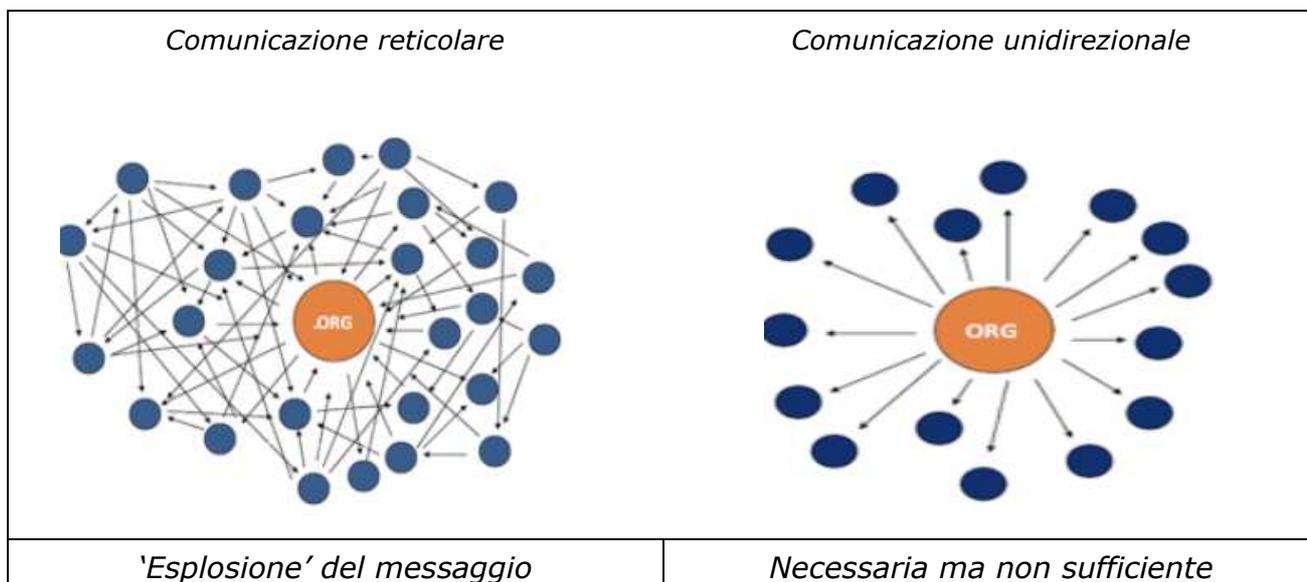
### **2.3 La comunicazione**

Per avvicinare i donatori alla *buona causa* è necessario implementare e migliorare gli aspetti comunicativi, adeguando e implementando in particolare gli aspetti legati al valore aggiunto generato dalla condivisione e adesione al progetto di scuola, nell'ottica di *raising* citata in apertura.

Alla base della riuscita di una strategia di FR sta la capacità della scuola di far percepire al donatore l'importanza e la bontà del proprio agire, di destare interesse, attenzione e quindi generare partecipazione, coinvolgimento e soprattutto fiducia nei confronti dei progetti che essa porta avanti. Il primo ostacolo da superare consiste quindi nel rendere l'oggetto della propria azione un progetto condiviso da un numero sempre crescente di persone, costruendo rapporti di fiducia tra scuola e donatori. In questa logica, la comunicazione assume un ruolo determinante.

Per affiliare i donatori e considerare il FR come strategia non episodica, occorre affinare gli strumenti, ad esempio creando appuntamenti periodici (con strumenti *online*, come giornalino, *news on line*, *newsletter*, o *offline*, come visite *in loco*, mostre, eventi). È parso evidente, dalle osservazioni dei Dirigenti scolastici e dalla specificità dell'ambito scolastico, l'onere di energie umane che la scelta del medium comunicativo implica per la struttura scolastica. Occorre quindi valutare appieno alcuni obiettivi, attività e relative *buone cause* su cui investire risorse per evitare una sorta di nodo organizzativo e comunicativo che certamente non produce chiarezza ed effetti concreti nel consolidamento delle relazioni.

Lo scopo principale di una comunicazione orientata al FR non sarà quindi solo di informare (tradizionale comunicazione unidirezionale che parte dalla scuola ed è diretta ai diversi *stakeholder*, che induce alla passività e non alla fidelizzazione), ma, viceversa, di generare condivisione e partecipazione (comunicazione reticolare che ha il suo perno in persone e donatori fidelizzati che fungeranno per la scuola da 'ambasciatori' e moltiplicatori di un messaggio, di un contenuto, di un appello specifico). La vera sfida di una comunicazione orientata al FR è, quindi, la ricerca di *donatori* e non solo di donazioni. Come è possibile osservare dai due grafici che seguono, la comunicazione reticolare permette una 'esplosione' del messaggio presso il potenziale relazionale che ciascun 'ambasciatore' intende mettere a disposizione, facilitando quindi un conseguente ampliamento del capitale relazionale per la scuola stessa.



Seguendo questa logica, il donatore è colui che, condividendo in prima persona sia la missione sia la *buona causa*, ne diventa ambasciatore e promotore presso le sue relazioni, permettendo in questo modo il pieno sviluppo del progetto per cui si è attivato in prima persona.

## 2.4 L'analisi del capitale relazionale della scuola

Le scuole, come ogni altra organizzazione, sono circondate da una molteplicità di interlocutori: genitori, ex alunni, *opinion leader*, *mass media*, imprese, fondazioni, associazioni di categoria sono solo alcuni dei *target* di riferimento di una scuola. È quindi estremamente importante che la scuola sappia identificare le relazioni che la circondano al fine di ottimizzare il ruolo che ciascun interlocutore può avere, quando con esso si instaura una relazione di fiducia, in un'ottica di FR. La strategia di FR infatti parte quasi sempre dalla propria mappa relazionale e nel tempo 'lavora' per estenderla e ottimizzarla.

È inoltre importante che le persone in contatto con la scuola creino a loro volta una rete di contatti, siano esse dentro la scuola, lo siano state o siano potenziali futuri contatti. In tal senso occorre:

- conoscere le proprie relazioni, segmentandole e raggruppandole per un migliore orientamento delle scelte;
- fidelizzare le relazioni per renderle più stabili e quindi rinforzare i legami;
- incrementare le relazioni strategiche;
- acquisire costantemente nuove relazioni, ampliando la mappa relazionale.

In sintesi, occorre creare un *patrimonio* stabile e consolidato di relazioni e averne *consapevolezza*. Questo tipo di azione riflessiva potrà risultare utile anche in ottica di attuazione del procedimento di valutazione delle scuole<sup>6</sup>, con particolare riferimento alle azioni di valutazione esterna e di rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche da realizzare nel corso del biennio 2015-16 e 2016-17. I possibili interlocutori per la scuola sono indicati nella mappa seguente, solo a titolo esemplificativo.



<sup>6</sup> D.P.R. 28.3.2013, n. 80, art. 6.

## 2.5 La pianificazione strategica del FR

Pianificare adeguatamente il FR necessita di tempo ed energia che le scuole, se non vogliono connotare in modo estemporaneo l'azione, debbono mettere in conto costruendosi una 'attrezzatura di base' che preveda:

- mappa dei bisogni;
- comunicazione adeguata della *buona causa*;
- mappa relazionale;
- posizionamento nel territorio;
- risorse dedicate e conseguente organigramma adeguato.

La pianificazione strategica è il processo con cui si fissano gli obiettivi e si indicano mezzi, strumenti, azioni per raggiungerli. Nello schema seguente si presenta la sintesi delle azioni.



La pianificazione prende avvio per rispondere a obiettivi ben precisi e poggia le sue basi su tutto ciò che la scuola è, su ciò che ha vissuto, sull'esperienza fatta, sulle sue capacità e potenzialità.

L'*output* di questa fase è il piano di FR, cioè un documento che indica:

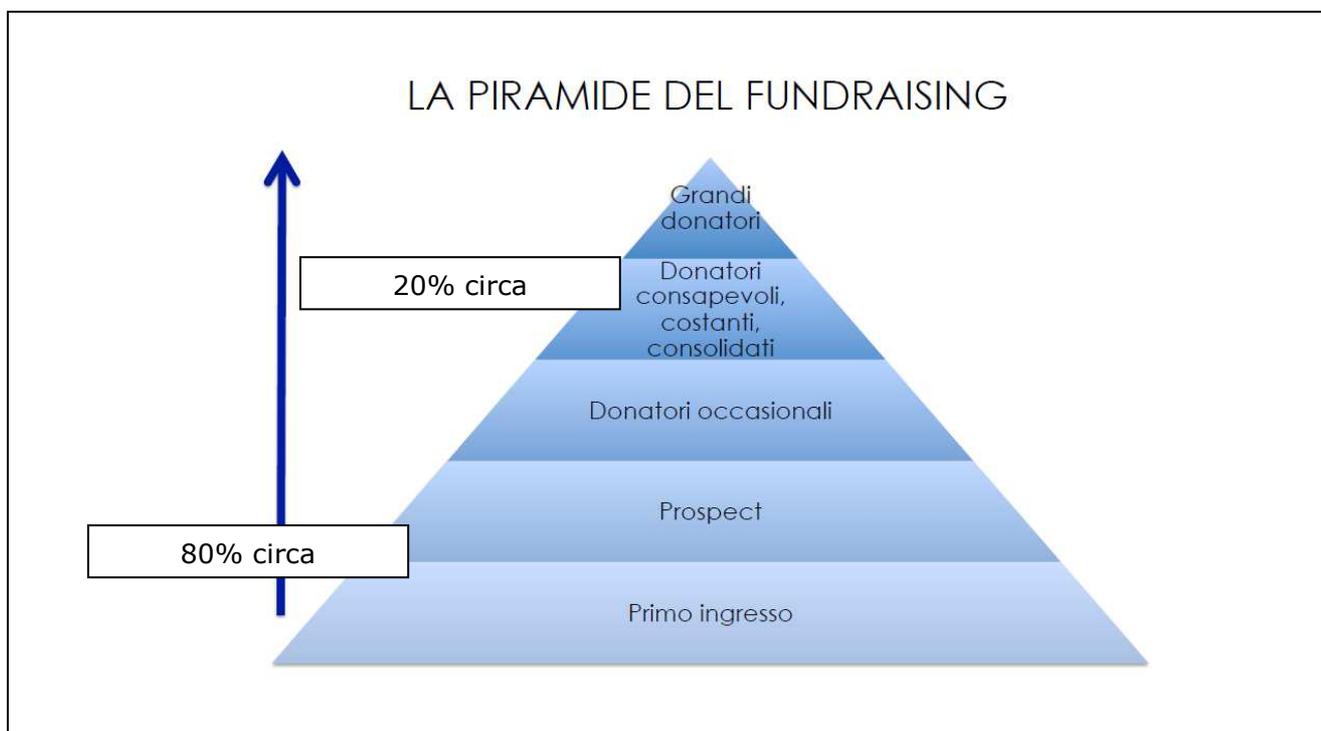
- il fabbisogno economico;

- gli interlocutori cui rivolgersi;
- gli strumenti (di comunicazione e raccolta fondi) da utilizzare a seconda degli interlocutori di riferimento;
- il *budget* preventivo necessario all'implementazione del piano;
- il *timing* necessario per l'implementazione di ciascuna delle attività pianificate.

Le macro-categorie in cui raggruppare potenziali donatori possono essere:

- a. individui e persone fisiche;
- b. imprese;
- c. fondazioni di erogazione.

A seconda dell'entità dell'erogazione, è possibile considerare una sorta di gerarchia non qualitativa ma quantitativa dei donatori, considerando percentuali variabili limitate di grandi donatori e significative per i medi e piccoli donatori, rappresentata in forma piramidale nella figura seguente.



È molto probabile che alla base della piramide del FR, fino alle prime tre 'fasce', si trovino i donatori occasionali della scuola, ossia le persone che donano come risposta spontanea a uno stimolo esterno (festa di fine anno). Queste donazioni normalmente non sono programmate e possono rimanere un gesto isolato e non trasformarsi mai in un'abitudine.

La sfida del FR è di far crescere il rapporto, la relazione con i donatori occasionali al fine di farli diventare donatori consapevoli, costanti e consolidati (facendo quindi 'scalare' loro la piramide). Le donazioni consapevoli sono considerate le 'vere donazioni', in quanto nascono da una scelta meditata e da una relazione di fiducia consolidata.

L'individuazione dei donatori da coinvolgere può basarsi su alcuni aspetti fondamentali incentrati, come sopra indicato, sulla necessità di stabilire legami relazionali consolidati – *linkage* di tipo affettivo, geografico o professionale – collegati a una potenziale capacità finanziaria – *ability* – e all'interesse manifestato al rapporto con la scuola e allo sviluppo dei suoi progetti.

L'analisi del contesto può consentire alla scuola di mappare il potenziale relazionale, dal rapporto con le imprese ai privati cittadini, fino alle fondazioni bancarie o altri *stakeholder* di rilievo, attingendo dal pregresso più o meno strutturato e investendo in termini comunicativi.

All'analisi di partenza e all'azione di comunicazione diretta e di sviluppo del FR deve sempre conseguire una valutazione degli esiti. In particolare, la valutazione dell'efficacia del FR risulta determinante in una fase di *start up* del FR, fase in cui le azioni e le strategie messe in campo assumono spesso la natura di *test*. Il processo di valutazione permetterà alla scuola di evidenziare le azioni più adeguate a raggiungere gli obiettivi fissati; a correggere altre strategie ed eventualmente a eliminare quelle del tutto inefficaci o non appropriate rispetto ai target coinvolti.

Le 'aree' da prendere in considerazione in un processo di valutazione ai fini di un giudizio complessivo sull'efficacia del FR sono le seguenti:

1. dimensione economica;
2. comunicazione;
3. apertura al territorio;
4. coinvolgimento degli interlocutori primari (interni e famiglie).

Gli indicatori, area per area, potrebbero essere i seguenti.

#### 1. Dimensione economica

- entrate;
- uscite;
- contatti attivati;
- donazioni;
- *redemption* percentuale;
- ammontare medio donato<sup>7</sup>.

#### 2. Comunicazione

- tipologia di strumenti di comunicazione utilizzati (*folder*, manifesti, locandine, sito Internet...);
- quantitativi realizzati e diffusi;
- modalità di diffusione;
- ufficio stampa (*media* contattati e articoli usciti).

<sup>7</sup> L'entrata economica può configurarsi in varie dimensioni e con modalità differenti, dalla sponsorizzazione alla donazione. Occorrerà contemperare le possibilità di azioni di FR con quanto indicato nella legge 107/2015, co. 143, che rinvia ad aggiornamento del D.I. 44/2001).

### 3. Apertura al territorio

- tipologia di interlocutori coinvolti nella campagna;
- tipologia di interlocutori effettivamente presenti/aderenti (cioè che hanno effettuato una donazione);
- *redemption* percentuale.

### 4. Coinvolgimento interlocutori primari

- partecipazione alla campagna in termini di:
  - a. adesione personale;
  - b. diffusione e promozione degli strumenti dedicati;
  - c. coinvolgimento di relazioni personali.
  - d. idee e suggerimenti

## 2.6 Gli strumenti del FR

Gli strumenti del FR maggiormente utilizzati in ambito *no profit* sono:

- campagne per la promozione di erogazioni liberali;
- incontri promozionali;
- *direct mailing*;
- *newsletter* e sito Internet;
- *merchandising*;
- eventi;
- campagne legate al 5x1000;
- *partnership* con imprese (*cause related marketing*; campagne di Natale; donazione dei dipendenti/*payroll living...*)
  - uso dei *social network*;
  - sito di riferimento.

I vari strumenti, legati anche alla continua evoluzione tecnologica, sono modellizzabili sulla base del legame con i sostenitori e sugli esiti della donazione: da ricompense generiche a rimborsi futuri, a quote capitali o a benefici materiali o immateriali.

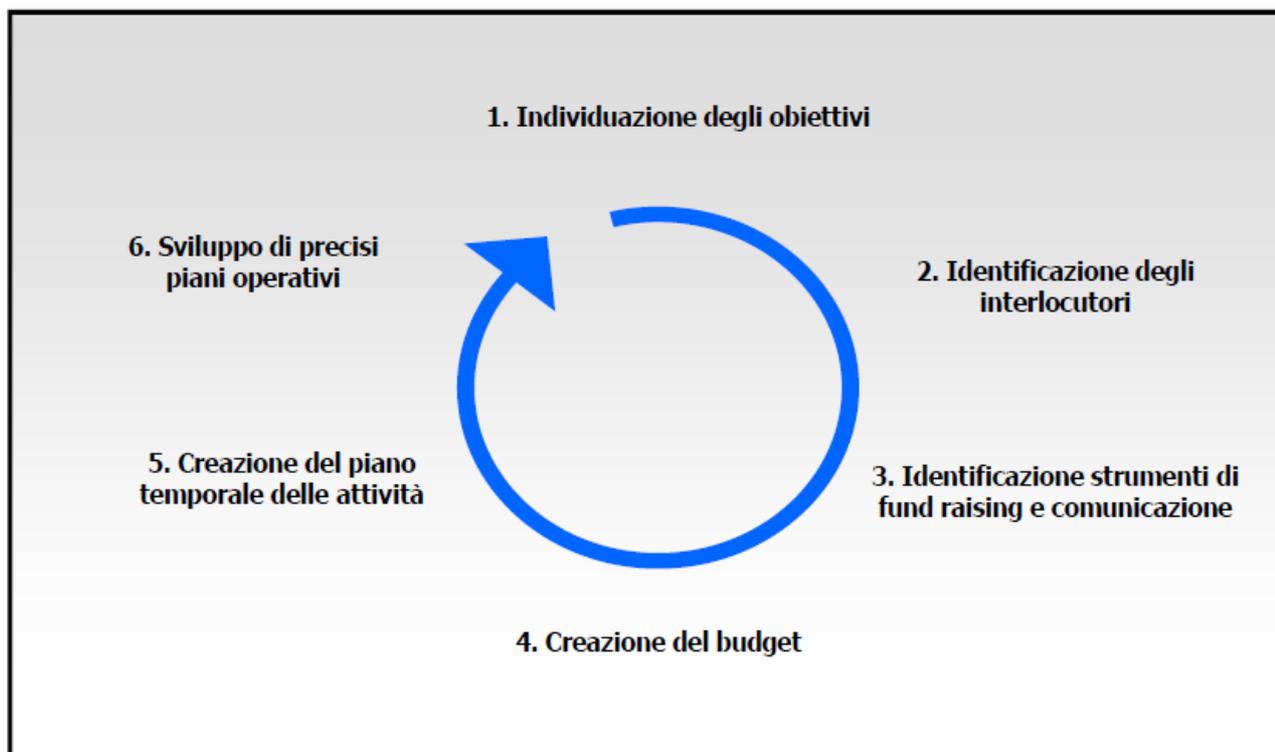
Le scuole da tempo, in modo perlopiù inconsapevole, realizzano azioni di *fundraising* con particolare riferimento al contributo della partecipazione dei genitori della scuola (comitati genitori, iniziative dei consigli di istituto, ecc.); si pensi ad esempio agli eventi tradizionali di chiusura d'anno scolastico, a momenti conviviali di raccolta fondi o a *partnership* legate ai progetti di alternanza scuola-lavoro nelle istituzioni di II grado.

In particolare, in Emilia-Romagna le relazioni di partenariato e di reciproco sostegno con il mondo delle imprese e con i privati sono emerse in modo molto significativo a seguito del tragico sisma di maggio 2012. Le scuole dell'Emilia-Romagna, anche attraverso l'azione dell'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna "Adotta una scuola", hanno raccolto parecchie migliaia di euro, a integrazione degli sforzi istituzionali

per l'immediata ripresa delle scuole a settembre 2012; questi finanziamenti hanno consentito, ad esempio, una massiccia dotazione di risorse tecnologiche nelle scuole terremotate<sup>8</sup>. Alla luce del percorso di approfondimento sopra indicato, la relazione già instauratasi con vari *stakeholder* a seguito del supporto post-sismico può costituire utile base per il consolidamento dei rapporti e l'innesto di future attività di FR e di sostegno ai progetti alle scuole.

Di grande attualità negli ultimi anni è anche la tipologia di FR che si esplica in attività di *crowdfunding*, da intendersi come un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di microfinanza dal basso che mobilita persone e risorse. In rete è possibile trovare piattaforme specificamente dedicate alle scuole in continua evoluzione<sup>9</sup>.

Pur se apparentemente semplice, l'utilizzo di uno qualsiasi degli strumenti sopra indicati da parte delle scuole necessita di impegno continuativo di risorse umane, puntualità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori effettivi o potenziali. Ciò comporta la definizione di un piano di FR con fasi e sequenze precise, delineate nella figura che segue.



<sup>8</sup> Per informazioni al riguardo, si veda il sito istituzionale [www.istruzioneer.it](http://www.istruzioneer.it) sezione "Eventi sismici in Emilia-Romagna": <http://www.istruzioneer.it/eventi-sismici-in-emilia-romagna/>.

<sup>9</sup> Ad esempio, tematizzate per l'ambito scolastico, come <http://schoolraising.it/>; territoriali, come [www.ideaginger.it](http://www.ideaginger.it), piattaforma che accoglie progetti della Regione Emilia-Romagna; generiche, come <http://www.retedeldono.it/?gclid=CKmYiNadvMYCFciWtAodfjEM7w>; <http://www.eppela.com/>; <http://buonacausa.org/>.

Per ciascuna sequenza di azione indicata sono da prevedere strumenti, ad esempio l'identificazione degli interlocutori (mappatura dei potenziali e degli effettivi, aggiornamento, suddivisione in categorie – medi, grandi, piccoli –, ecc.) o la temporizzazione delle azioni, che deve essere coerente con gli obiettivi che ci si è prefissati, le scadenze di altre azioni e l'effettiva ricaduta del progetto per cui si sta chiedendo supporto sui sostenitori o sui loro figli.

Le implicazioni sono altresì rilevanti, perché ad esempio posizionare nel sito della scuola codice fiscale e riferimenti espliciti per la donazione può dare adito a equivoci e incomprensioni rispetto alla *mission* pubblica dell'istituzione scolastica.

### **2.7 La fidelizzazione dei donatori**

Il processo di FR non può ritenersi ultimato se non dopo aver fidelizzato i donatori. Fidelizzare i donatori significa innanzitutto dare loro conto dell'uso delle risorse donate e del valore che queste risorse hanno creato. In particolare, la fidelizzazione si gioca in tre semplici azioni:

- il ringraziamento (attraverso lettera personalizzata, mail, telefonata);
- l'invio di informazioni sul progetto sostenuto e sul suo andamento;
- il coinvolgimento nella scuola (attraverso l'invito a partecipare ad eventi o momenti particolari).

### **3. Gli esiti del percorso: il punto di vista dei Dirigenti scolastici partecipanti**

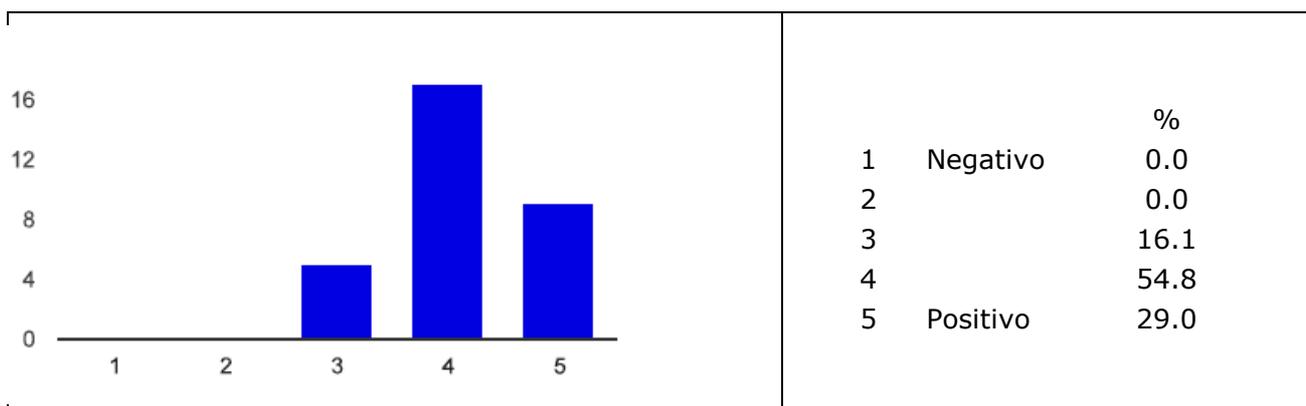
Al termine del percorso formativo realizzato dall'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna, è stato chiesto ai Dirigenti scolastici partecipanti di esprimere alcune valutazioni in merito al percorso realizzato, con particolare focalizzazione sugli aspetti da approfondire<sup>10</sup>.

Si evidenzia, infatti, che gli incontri hanno costituito un primo approccio all'argomento che necessita di un inquadramento giuridico in termini di diritto pubblico, come peraltro evidenziato dal gruppo di ricerca di Dirigenti scolastici, ricordato in apertura. Si riportano di seguito i risultati della valutazione dei corsisti.

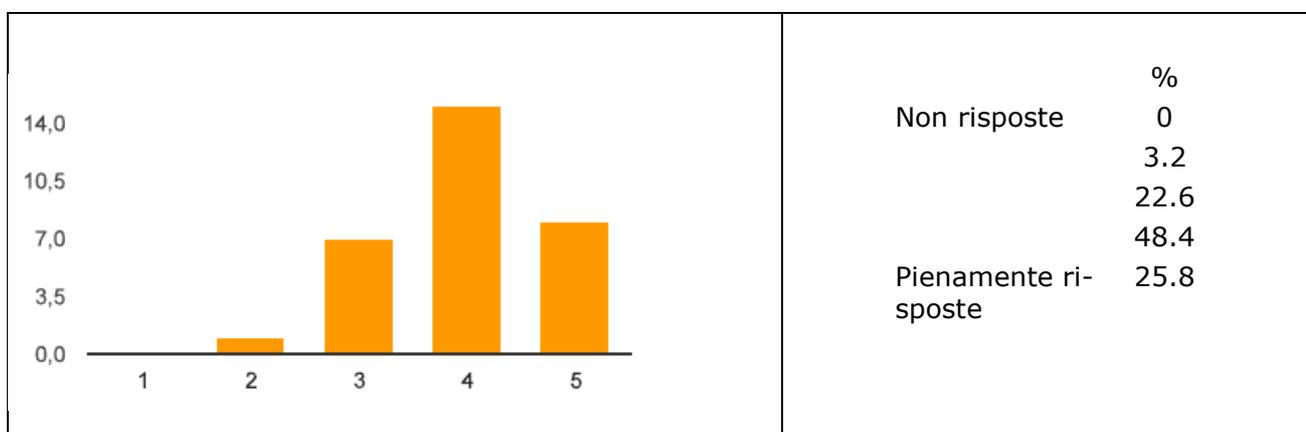
---

<sup>10</sup> Il questionario è reperibile in: <https://docs.google.com/forms/d/117T4qQ7BXe1eajvmEnYxBVMsAr3Mp-0CtsUP6QF0GO0/viewform?c=0&w=1>.

**Giudizio complessivo**



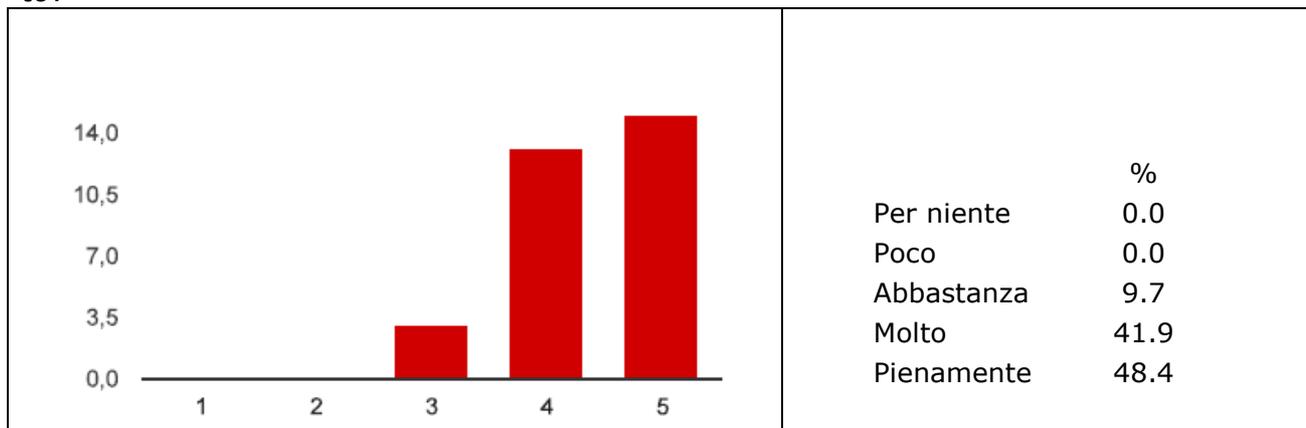
**Aspettative rispetto al corso**



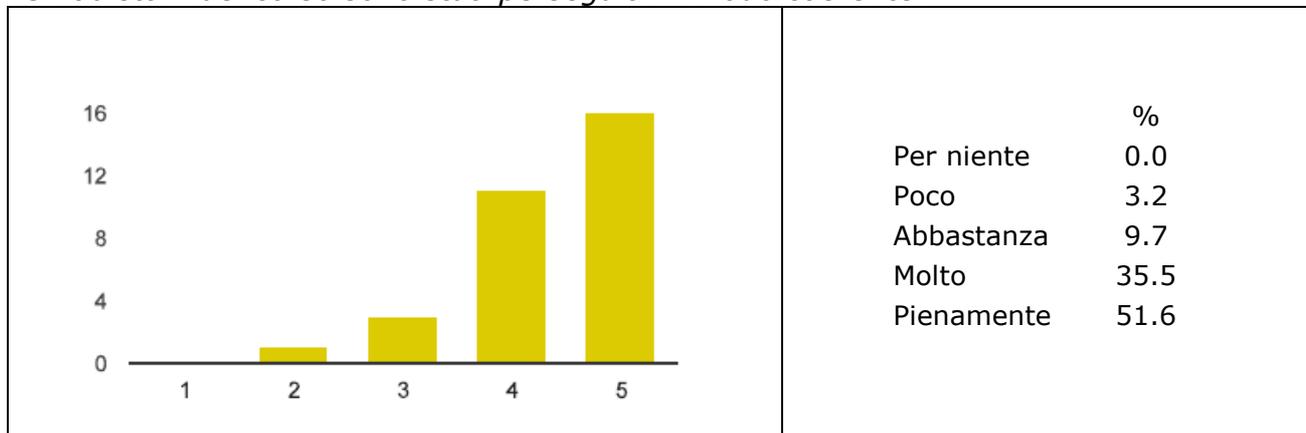
Il percorso formativo realizzato ha ottenuto consensi da parte dei Dirigenti scolastici partecipanti dal punto di vista sia del giudizio complessivo, sia della congruenza fra aspettative e percorso realizzato. I Dirigenti hanno evidenziato la chiarezza ed efficacia delle comunicazioni, la ricchezza dei riferimenti teorici e gli spunti pratici per una fattiva operatività sul campo. È stata valorizzata la positività di un percorso realizzato in presenza, seppure al termine dell'anno scolastico, con numeri contingentati, fattore che ha consentito uno spazio di confronto – seppure sintetico – di punti di vista fra Dirigenti scolastici del I e del II ciclo di istruzione, collocati in realtà territoriali differenti. Minor riscontro hanno trovato le aspettative relative alla congruenza fra strumenti presentati e mondo scolastico.

**Obiettivi del corso**

*Gli obiettivi del corso sono stati comunicati in modo chiaro e comprensibile fin da subito?*



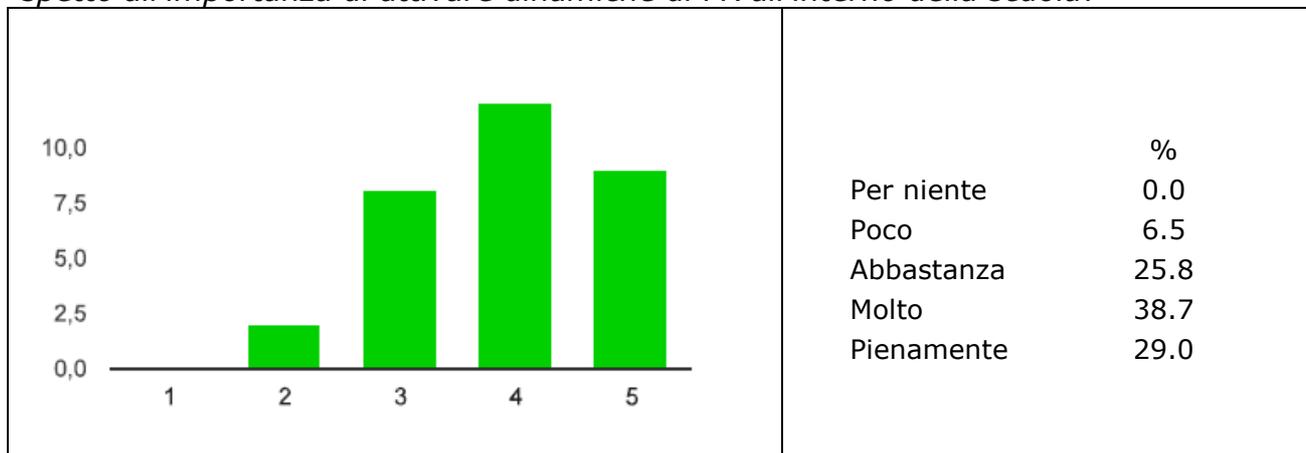
*Gli obiettivi del corso sono stati perseguiti in modo coerente?*



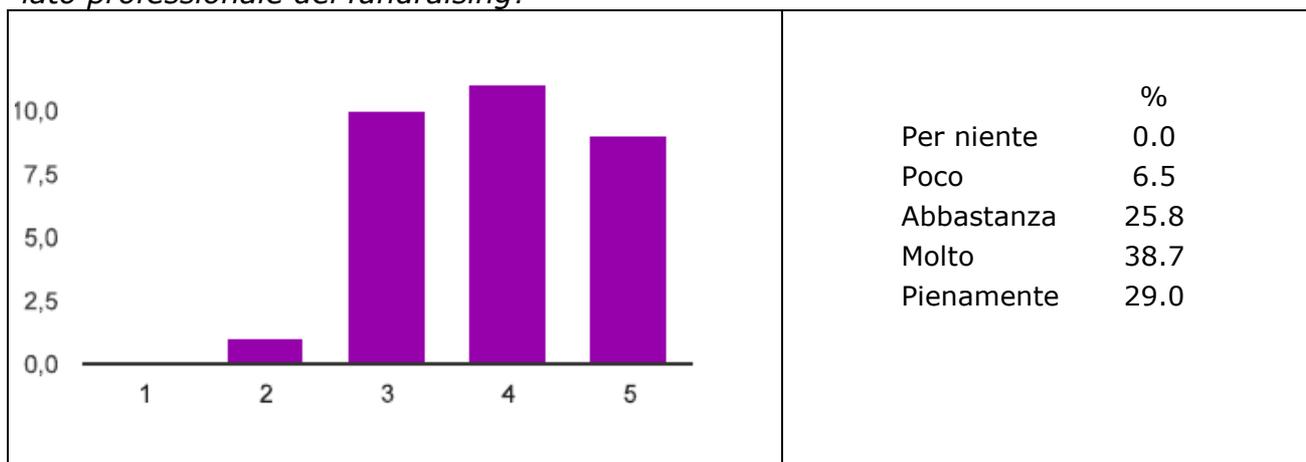
La totalità dei Dirigenti scolastici ha ritenuto chiari gli obiettivi del corso, seppur con livelli di percezione diversa; quasi il 90% dei rispondenti ha riscontrato coerenza fra obiettivi del percorso e realizzazione.

**Contenuti del corso**

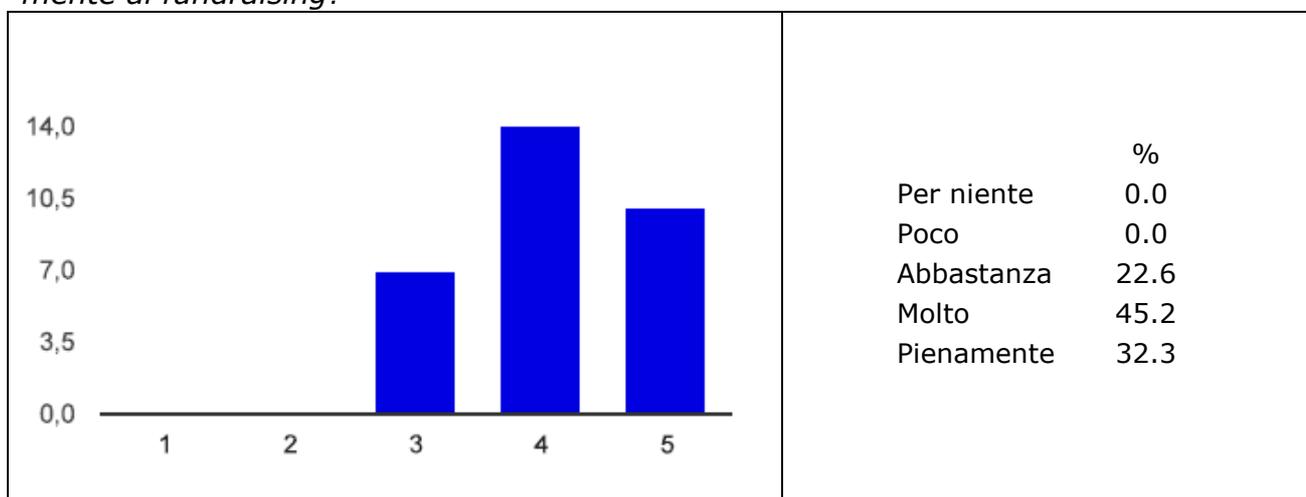
*I contenuti esposti mi hanno permesso di sviluppare una nuova consapevolezza rispetto all'importanza di attivare dinamiche di FR all'interno della scuola?*



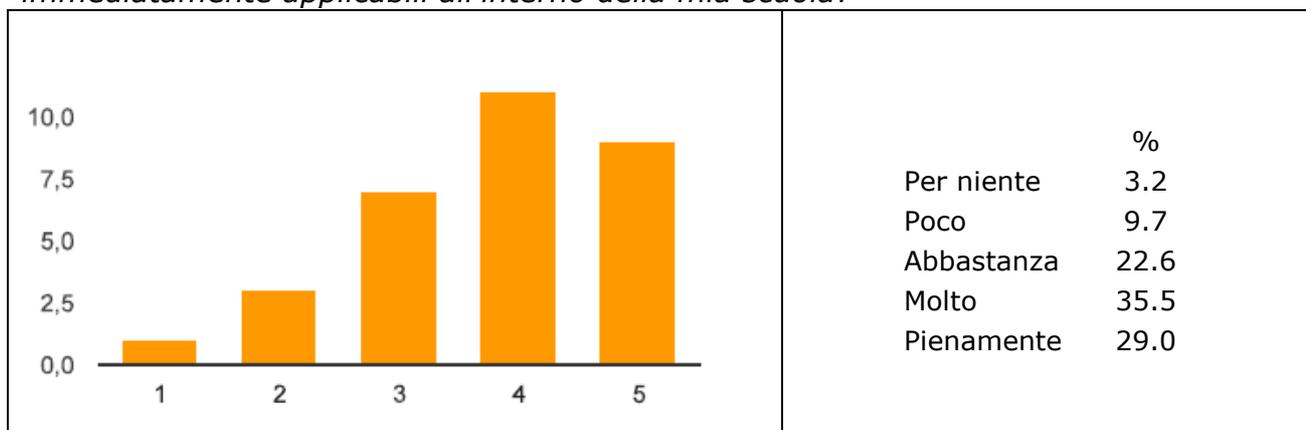
*I contenuti esposti mi hanno introdotto a un metodo di lavoro nuovo, mostrandomi il lato professionale del fundraising?*



*I contenuti esposti mi hanno permesso di acquisire diverse nozioni teoriche relativamente al fundraising?*



*I contenuti esposti mi hanno permesso di avere idee e suggerimenti di fundraising immediatamente applicabili all'interno della mia scuola?*

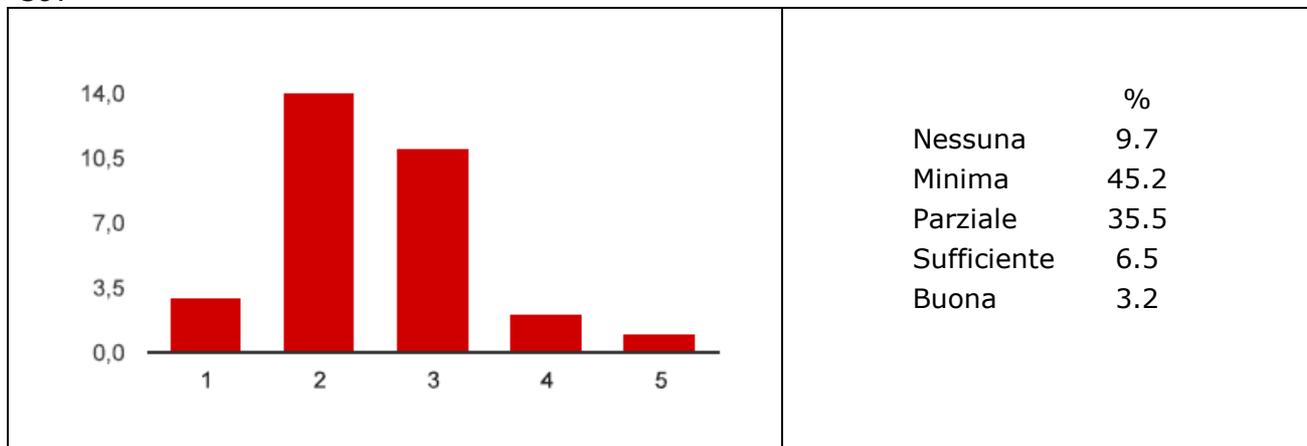


Le domande sui contenuti affrontati nel corso consentono di verificare una crescita di consapevolezza circa le dinamiche del FR e il suo utilizzo professionale sistematico, con una ben chiara comprensione delle premesse teoriche necessarie. Minore il *feed-*

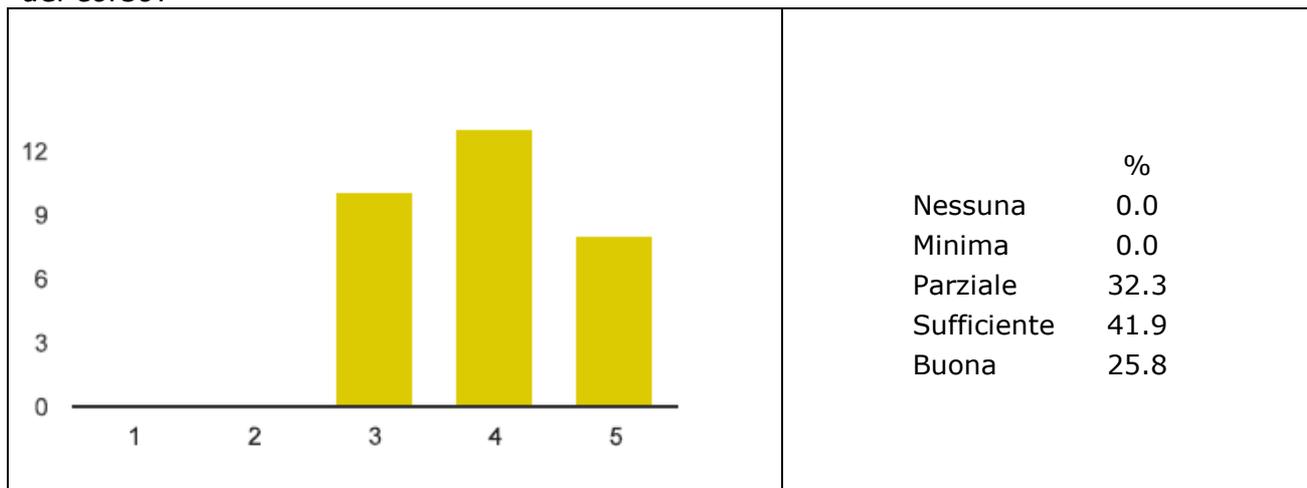
back circa l'immediata applicabilità all'interno della scuola di quanto appreso in sede di corso, vista anche la dichiarata esperienza non scolastica delle formatrici.

**Conoscenze personali sul FR**

*Come descriverebbe le sue conoscenze personali sulle tematiche del FR prima del corso?*

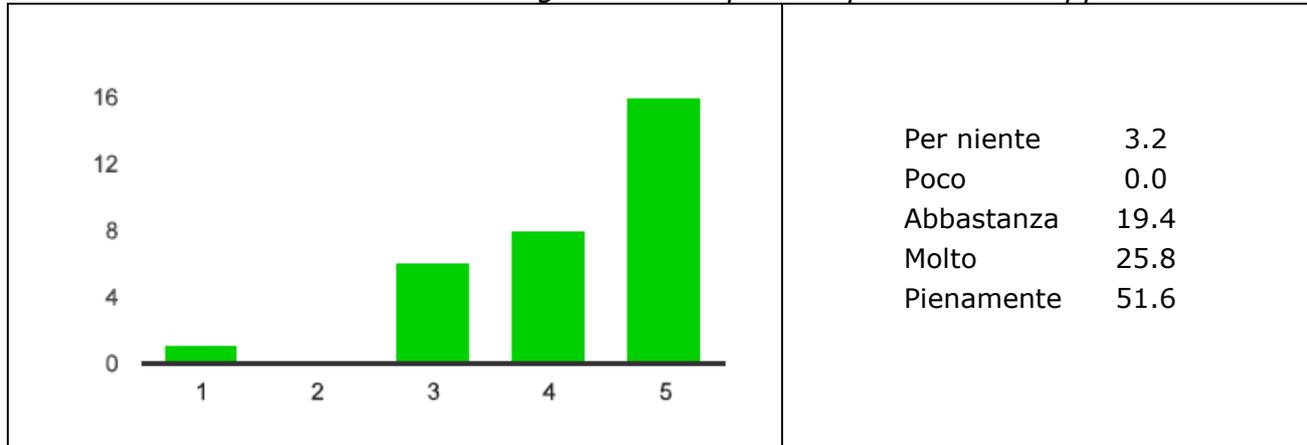


*Come valterebbe le sue conoscenze personali sulle tematiche del FR a conclusione del corso?*

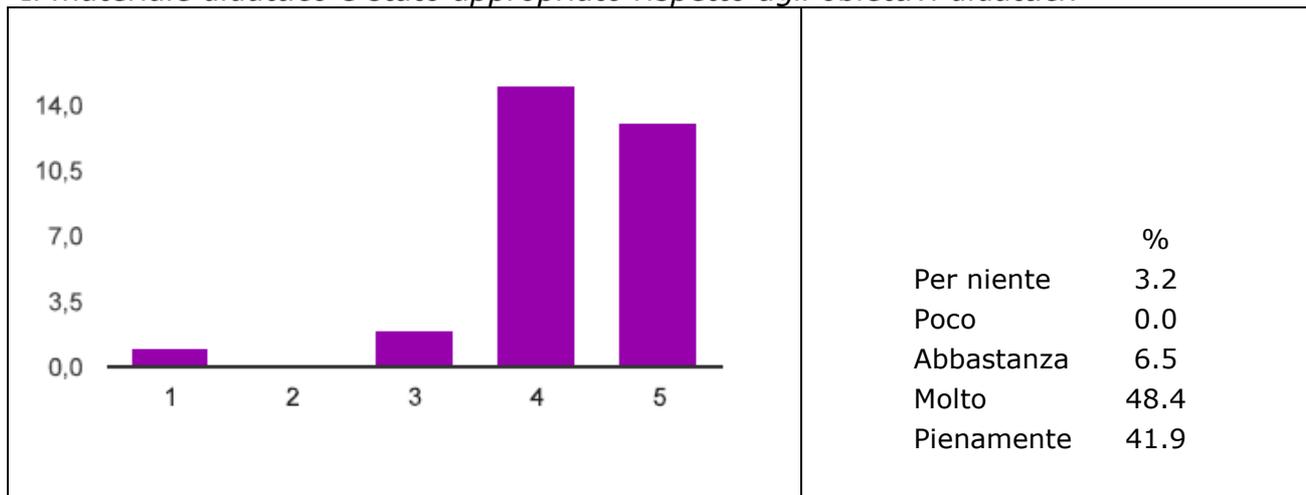


**Materiale didattico**

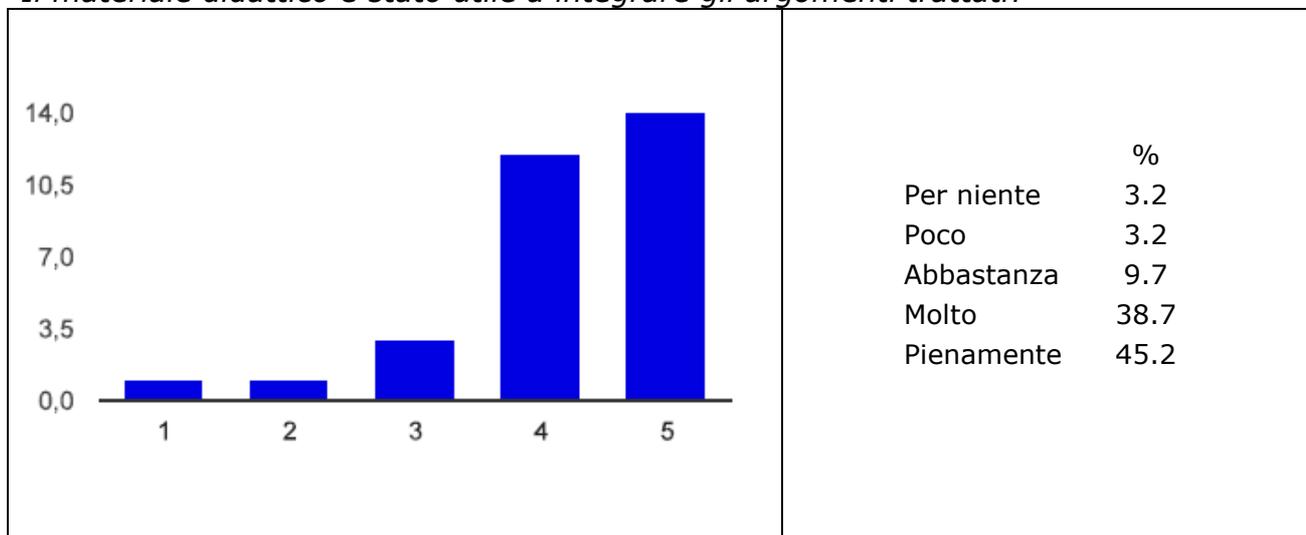
*Il materiale didattico è stato consegnato in tempo utile per favorire l'apprendimento?*



*Il materiale didattico è stato appropriato rispetto agli obiettivi didattici?*

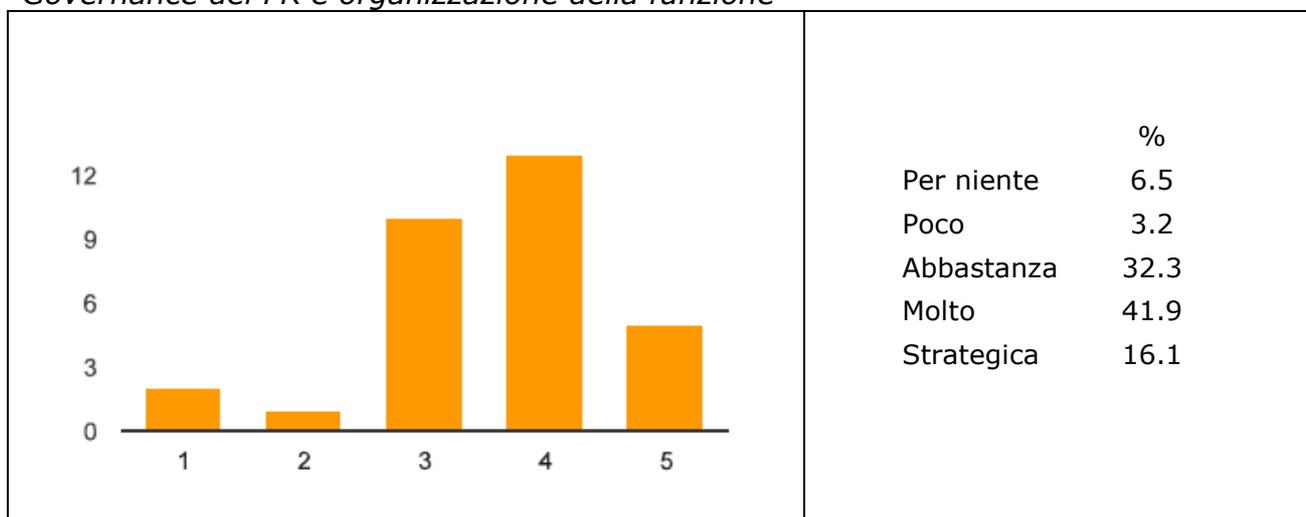


*Il materiale didattico è stato utile a integrare gli argomenti trattati?*

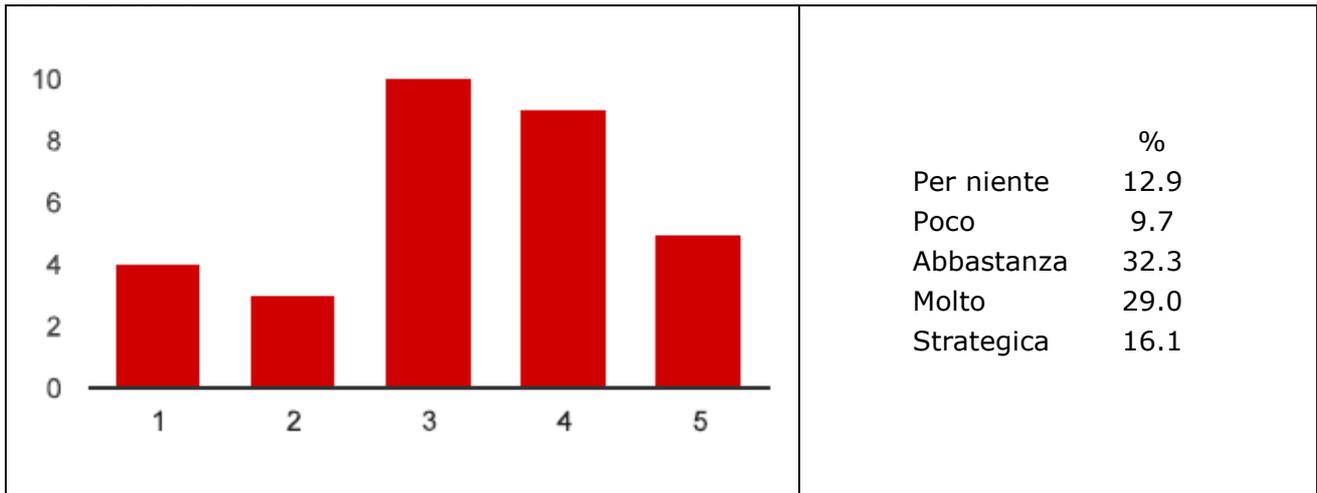


**Tematiche da approfondire in successivi momenti**

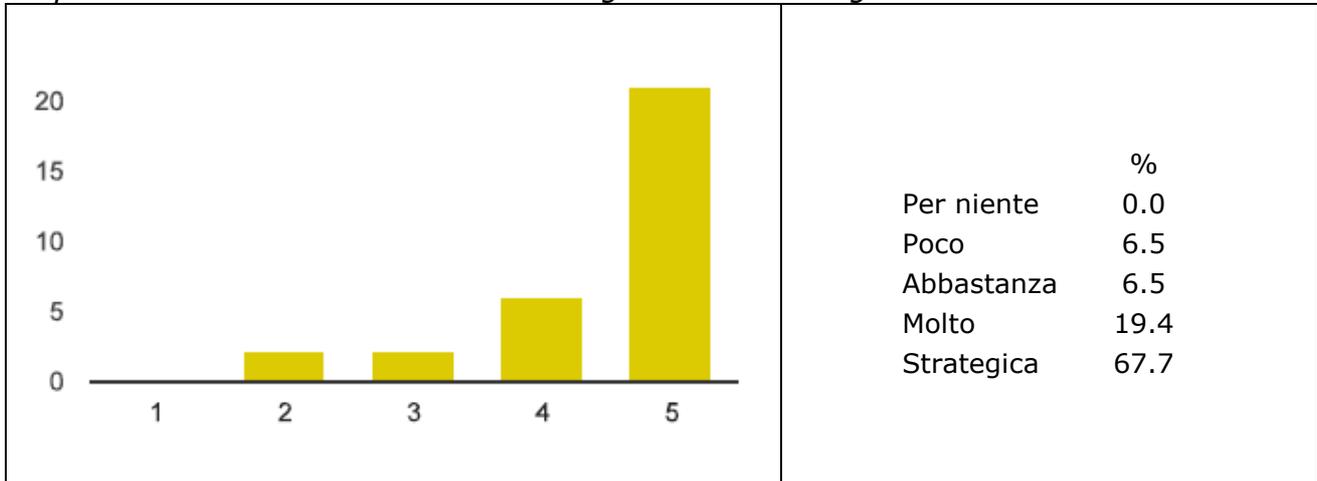
*Governance del FR e organizzazione della funzione*



*Etica del FR*



*Aspetti di amministrazione e fiscalità legati al fundraising*



Oltre ai quesiti citati, sempre in relazione a 'ulteriori temi di interesse' è stata proposta ai partecipanti anche una domanda aperta, che ha fornito il seguente elenco:

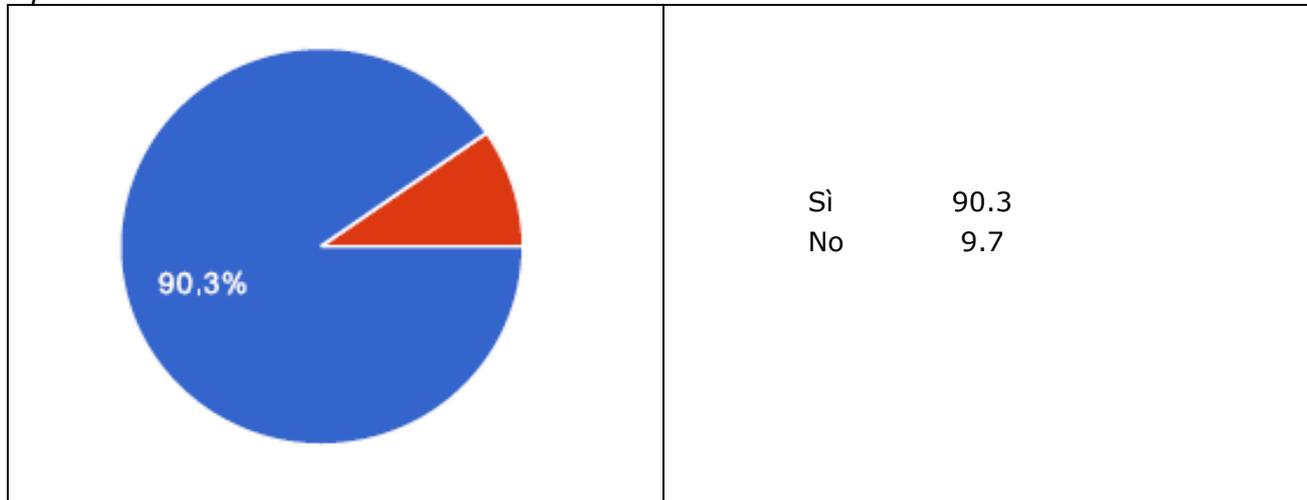
- le tecniche di FR;
- gli aspetti comunicativi del FR;
- la fidelizzazione del rapporto con i donatori;
- la realizzazione di attività di FR a scuola;
- la ricerca di finanziatori e il rapporto con il territorio;
- gli aspetti amministrativi e fiscali del FR;
- la pianificazione strategica del FR;
- il capitale relazionale delle scuole.

Ulteriori tematiche da approfondire, connesse al tema del FR, sono:

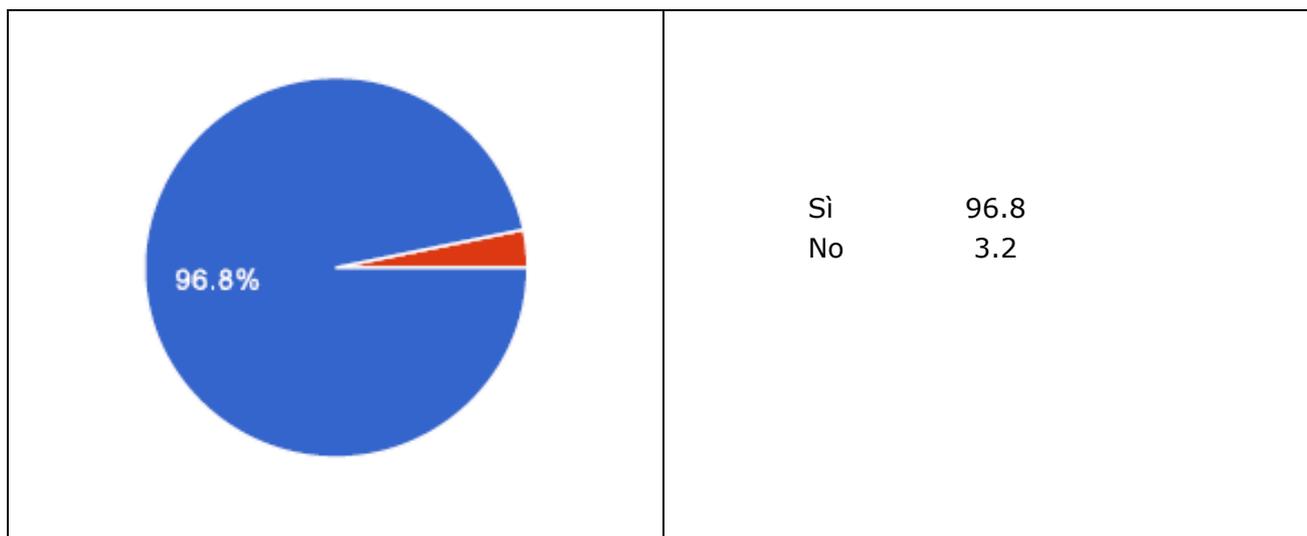
- quali professionalità e competenze a scuola per occuparsi di FR;
- studi di caso sul FR;
- aspetti procedurali, legali, amministrativo-contabili;
- aspetti giuridici;

- organi collegiali e FR;
- consulenza personalizzata in fase di *start up*;
- etica del FR.

*Parteciperebbe a un altro corso che affronta più specificatamente e approfonditamente questi temi?*



*Suggerirebbe ad altri di partecipare a questo tipo di corso?*



Dal punto di vista dell'applicazione dei contenuti del corso in campo scolastico, emergono sostanzialmente due fattori di debolezza:

- 1) *in primis*, la necessità di un inquadramento giuridico preciso e di un accompagnamento normativo;
- 2) secondariamente, la necessità di destinare in modo stabile risorse umane e materiali per seguire adeguatamente le azioni di FR, che superino l'estemporanea raccolta fondi occasionale.

In prospettiva, i Dirigenti scolastici chiedono un approfondimento di natura giuridica e una maggiore esemplificazione di azioni di FR in campo scolastico, pur consapevo-

li che le azioni finora realizzate dalle scuole in Italia sono, al momento, poco numerose e perlopiù estemporanee. Una rilettura sistematica delle azioni realizzate dalle scuole potrà, presumibilmente, essere messa in conto da parte di enti e strutture di ricerca fra qualche tempo, quando la connotazione sperimentale non sarà più così marcata.

## 5. Prospettive

Senza incorrere nel rischio di un'assolutizzazione o comunque di un'eccessiva enfattizzazione, è possibile affermare che la sempre più effettiva autonomia impone alle istituzioni scolastiche la necessità di dotarsi di competenze connesse alla gestione finalizzata di risorse provenienti da una pluralità di fonti, pubbliche e private, introitate dalle scuole con differenti modalità e procedure, tutte comunque da destinare al perseguimento dei propri scopi istituzionali. Alla luce di questa consapevolezza, l'Ufficio Scolastico Regionale proseguirà il proprio impegno per offrire alle scuole della regione opportunità formative e strumenti di lavoro nel campo del *fundraising*.