

IL FUNDRAISING NEL SETTORE PUBBLICO: UNA LEVA STRATEGICA OLTRE L'EMERGENZA FINANZIARIA

Tommaso Agasisti e Paolo Venturi

Il fundraising nel settore pubblico: una leva strategica oltre l'emergenza finanziaria

Tommaso Agasisti (Politecnico di Milano) e Paolo Venturi (AICCON – The FundRaising School)

Nel panorama attuale, caratterizzato da risorse pubbliche sempre più limitate e da sfide sociali crescenti, il *fundraising* sta emergendo come strumento fondamentale anche per gli enti pubblici italiani. Tradizionalmente associato al Terzo settore, oggi il *fundraising* si configura come opportunità strategica per enti locali, istituzioni scolastiche, università e aziende sanitarie. Esso rappresenta non solo una risposta alla cronica carenza di risorse, ma soprattutto un cambio di paradigma nella gestione delle amministrazioni pubbliche, attraverso l'abilitazione di modelli di collaborazione innovativi e approcci orientati alla progettualità e alla valutazione dei risultati.

Questo articolo intende esplorare brevemente il potenziale del *fundraising* come leva strategica per la pubblica amministrazione, evidenziando come esso possa andare ben oltre la semplice raccolta fondi, trasformandosi in catalizzatore di innovazione, trasparenza e buona governance. Un'opportunità che, per essere colta appieno, richiede lo sviluppo di competenze manageriali specifiche all'interno degli enti pubblici.

Il fundraising come risposta strategica e non solo emergenziale

Troppo spesso, nel dibattito pubblico, il *fundraising* viene evocato esclusivamente come soluzione emergenziale per compensare i tagli di bilancio o per far fronte a spese impreviste o eccessive rispetto alle previsioni. Questa visione riduttiva ne limita fortemente il potenziale trasformativo. Il *fundraising* nel settore pubblico deve essere ripensato e inserito come componente strutturale di una strategia di sviluppo di lungo periodo, non come mero espediente temporaneo.

Le amministrazioni più lungimiranti hanno già compreso che pianificare attività sistematiche di raccolta fondi significa costruire un ecosistema di relazioni stabili con *stakeholder* diversificati: fondazioni bancarie, imprese del territorio, cittadini e organizzazioni del Terzo settore. Questa rete di relazioni rappresenta un patrimonio che va oltre il valore economico immediato, costituendo un capitale sociale e relazionale in grado di attivare processi virtuosi di sviluppo locale.

Il Comune di Milano, ad esempio, attraverso l'iniziativa “Crowdfunding Civico”

(<https://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/crowdfunding-civico-2024-alleanze-di-quartiere>), ha saputo integrare il *fundraising* nella propria pianificazione strategica, utilizzandolo non solo per raccogliere risorse aggiuntive, ma per stimolare la partecipazione attiva dei cittadini alla co-progettazione degli interventi urbani. Similmente, alcune università statali hanno istituito uffici di *fundraising* che, lungi dall'agire solo in risposta a emergenze di bilancio, operano con piani pluriennali integrati con la missione istituzionale dell'ateneo.

La differenza tra un approccio emergenziale e uno strategico è sostanziale: nel primo caso si cercano fondi per tamponare carenze immediate; nel secondo si costruisce un sistema che genera valore condiviso nel lungo periodo, allineando le esigenze dell'ente pubblico con quelle della comunità di riferimento e dei potenziali sostenitori.

Leva strategica per progetti innovativi

Abilitare strategie evolute di fundraising costituisce una leva molto rilevante per alimentare innovazione sociale nelle attività d'interesse generale oggetto delle politiche. Questo accade poiché il cittadino attraverso la propria donazione (intesa come partecipazione) diventa co-produttore di un cambiamento desiderato e che lo “tocca” da vicino. La donazione diventa perciò uno stimolo per alimentare un'azione trasformativa su tre livelli:

- sul contesto, rispondendo a nuovi bisogni, non soddisfatti e potenziando le soluzioni comunitarie. Gran parte della qualità della vita, infatti, risiede nella produzione di beni e servizi attivati dall'azione contributiva di abitanti;
- sul soggetto. Donare è un atto di fiducia che se reciprocata genera un soggetto più consapevole e attivo. La cultura del dono in questo senso ha una valenza educativa: chi partecipa (donando) si lega a qualcosa che lo gratifica e attiva una relazione che, come sappiamo, è alla base del Capitale Sociale di un territorio;

- sul modello di sviluppo locale. Donare significa alimentare un nuovo paradigma di amministrazione condivisa. Un paradigma che si alimenta dal basso, capace di generare iniziative che *diversamente* non potrebbero esistere, rendendo concreto il metodo sussidiario.

Partendo da questa ipotesi si intuisce la valenza per le policy pubbliche, in particolare per quelle attività e soggetti specifici che potrebbero non trovare spazio nelle ordinarie linee di finanziamento. Questo meccanismo di “*earmarking*” (destinazione vincolata) delle risorse consente alle pubbliche amministrazioni di sperimentare soluzioni innovative senza compromettere i servizi essenziali garantiti dai fondi ordinari.

Le campagne di *fundraising* ben strutturate possono infatti focalizzarsi su progetti pilota, iniziative sperimentali o interventi ad alto potenziale innovativo che difficilmente verrebbero finanziati attraverso i canali tradizionali. Questo vale particolarmente per settori come la digitalizzazione dei servizi, l'innovazione didattica nelle scuole pubbliche, o l'implementazione di nuove soluzioni di telemedicina nelle aziende sanitarie.

Il valore aggiunto di questo approccio non risiede solo nei fondi raccolti, ma anche nella capacità di attirare l'attenzione pubblica su tematiche specifiche. Un progetto sostenuto attraverso una campagna di *fundraising* riceve inevitabilmente una visibilità che contribuisce a sensibilizzare la comunità su determinate problematiche o opportunità. Si pensi alle campagne di alcune scuole pubbliche per la creazione di laboratori digitali o spazi di apprendimento innovativi, che hanno prodotto non solo risorse economiche, ma anche un dibattito costruttivo sull'innovazione pedagogica.

In questo senso, il *fundraising* diventa uno strumento di comunicazione e coinvolgimento della cittadinanza, creando un circolo virtuoso tra raccolta fondi, sensibilizzazione e partecipazione attiva. L'esempio dell'Università di Bologna, che ha sviluppato campagne mirate per sostenere progetti di ricerca in ambiti emergenti come la sostenibilità ambientale e l'intelligenza artificiale etica, dimostra come il *fundraising*

possa diventare una leva per affermare il posizionamento strategico di un'istituzione pubblica su temi di frontiera (<https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazione-e-sedi/amministrazione-generale/3211/5306>).

La collaborazione pubblico-privato

Il *fundraising* rappresenta uno degli strumenti più efficaci per promuovere e strutturare forme innovative di collaborazione tra pubblico e privato. Superando la tradizionale dicotomia tra Stato e mercato, queste *partnership* possono generare modalità ibride di produzione di valore pubblico, in cui risorse, competenze e prospettive diverse si integrano per rispondere a bisogni complessi.

Le forme di questa collaborazione possono essere molteplici: dalle sponsorizzazioni tecniche in cui aziende private forniscono beni o servizi a supporto di progetti pubblici, alle partnership più strutturate in cui si condividono rischi e benefici. Un esempio significativo è quello dei “contratti di sponsorizzazione per il restauro dei beni culturali”, attraverso cui diverse amministrazioni comunali hanno potuto recuperare monumenti e siti storici grazie al contributo di imprese private, che in cambio hanno ottenuto ritorni in termini di visibilità e reputazione.

In questo contesto si inserisce anche l'*Art Bonus*, una misura fiscale introdotta in Italia nel 2014 che consente a cittadini e imprese di ottenere un credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali destinate alla manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici, nonché al sostegno di istituti e luoghi della cultura pubblici e di enti dello spettacolo. Dal suo avvio, l'Art Bonus ha raccolto oltre 1 miliardo e 76 milioni di euro, coinvolgendo più di 47.000 mecenati e beneficiando circa 2.800 enti, con oltre 7.500 interventi pubblicati sulla piattaforma dedicata.

Particolarmente promettenti sono anche le forme di co-finanziamento, in cui l'ente pubblico utilizza risorse proprie come effetto leva per attrarre investimenti privati. È il caso dei “matching funds”, dove l'amministrazione si impegna a integrare con risorse proprie i fondi raccolti da privati secondo proporzioni predefinite, moltiplicando così l'impatto

dell'investimento iniziale.

Al di là della dimensione economica, queste collaborazioni consentono il trasferimento di competenze e metodologie dal settore privato a quello pubblico. Un'azienda sanitaria che collabora con una fondazione d'impresa per un progetto di telemedicina, ad esempio, può acquisire non solo risorse economiche, ma anche *know-how* in termini di gestione dell'innovazione e di valutazione dei risultati.

Esperienze come quelle degli ospedali che hanno costruito partnership strategiche con imprese del territorio per il finanziamento di infrastrutture e servizi di interesse generale, dimostrando che la collaborazione pubblico-privato può andare oltre la semplice transazione economica, generando ecosistemi di innovazione e inclusione per l'intera comunità.

Trasparenza e accountability

In un contesto in cui la fiducia nelle istituzioni pubbliche è messa costantemente alla prova, il *fundraising* può paradossalmente trasformarsi in un potente strumento di trasparenza e rendicontazione. Quando un ente pubblico si impegna in attività di raccolta fondi, infatti, si espone volontariamente a un livello di scrutinio ulteriore rispetto a quello previsto dagli ordinari meccanismi di controllo della spesa pubblica. I donatori, siano essi cittadini, imprese o fondazioni, richiedono generalmente informazioni dettagliate sull'utilizzo delle risorse donate, stimolando l'ente a sviluppare sistemi di rendicontazione più efficaci e accessibili. Questa dinamica favorisce l'adozione di pratiche di gestione orientate ai risultati e alla valutazione d'impatto, con effetti positivi che possono estendersi all'intera organizzazione.

Particolarmente rilevante è il potenziale del *fundraising* come catalizzatore di pratiche innovative di *accountability* sociale. Le campagne di *crowdfunding* civico, ad esempio, impegnano l'amministrazione a rendicontare costantemente lo stato di avanzamento dei progetti ai cittadini-donatori, creando un legame diretto tra contributo economico e risultati visibili. Questo approccio "dal basso" alla

trasparenza può integrare efficacemente i tradizionali meccanismi istituzionali di controllo “dall'alto”.

L'esperienza di alcuni comuni italiani che hanno adottato piattaforme digitali per il monitoraggio in tempo reale dei progetti finanziati con il *fundraising* dimostra come queste pratiche possano contribuire a ricostruire il patto di fiducia tra cittadini e istituzioni. In questi casi, la rendicontazione non è percepita come un adempimento burocratico, ma come un'opportunità di dialogo e coinvolgimento della comunità.

La trasparenza nelle attività di *fundraising* non si limita alla fase di utilizzo dei fondi, ma deve caratterizzare l'intero processo, dalla definizione delle priorità alla selezione dei partner, garantendo che le scelte dell'amministrazione siano guidate dall'interesse pubblico e non da logiche particolaristiche.

Le competenze manageriali necessarie per un fundraising efficace

L'efficace implementazione di strategie di *fundraising* nel settore pubblico richiede lo sviluppo di specifiche competenze manageriali all'interno delle amministrazioni. Non si tratta semplicemente di “imparare a chiedere fondi”, ma di acquisire un set articolato di capacità che spaziano dalla pianificazione strategica alla gestione delle relazioni con gli *stakeholder*. Il *fundraising* diventa così uno strumento indispensabile per politiche di nuova generazione che si realizzano non solo con la redistribuzione ma soprattutto con la “contribuzione”. La giustizia sociale ed il bene comune postulano la contribuzione e collaborazione dei cittadini; in questo senso si capisce come sia necessaria un'azione di *capacity building* che ri-orienti *mindset*, strategie e strumenti delle istituzioni pubbliche.

Programmazione strategica

La capacità di integrare il *fundraising* nella pianificazione strategica dell'ente è fondamentale. Questo significa saper identificare le priorità su cui concentrare gli sforzi di raccolta fondi, allineandole con la missione istituzionale e con i bisogni della comunità di riferimento. Il manager

pubblico deve essere in grado di sviluppare una visione di lungo periodo che vada oltre le contingenze immediate, identificando ambiti di intervento che possano attrarre l'interesse di potenziali sostenitori.

Analisi economico-finanziaria

Le competenze di analisi economico-finanziaria sono essenziali per valutare la sostenibilità delle iniziative e per costruire modelli di finanziamento misto efficaci. Il manager pubblico deve saper analizzare costi e benefici delle diverse opzioni di *fundraising*, valutare la fattibilità economica dei progetti e predisporre piani finanziari che integrino risorse pubbliche e private in modo ottimale.

Gestione dei progetti

Le iniziative di *fundraising* si concretizzano in progetti specifici che devono essere gestiti con metodologie appropriate. Questo richiede competenze di *project management* adattate al contesto pubblico, con particolare attenzione alla gestione dei tempi, delle risorse e dei rischi. La capacità di coordinare team interdisciplinari e di gestire reti complesse di *stakeholder* è particolarmente rilevante in questo ambito.

Valutazione degli impatti

La misurazione e valutazione dei risultati rappresenta un'area di competenza cruciale per legittimare le attività di *fundraising* e per costruire relazioni di fiducia con i donatori. Il manager pubblico deve padroneggiare metodologie di valutazione d'impatto che consentano di dimostrare il valore generato dagli interventi, non solo in termini economici, ma anche sociali, ambientali e culturali. Legare gli obiettivi di un progetto all'impatto sociale prodotto (misurandolo) fa emergere la necessità di manager pubblici sempre più ibridi, ossia capaci di interpolare e orchestrate risorse pubbliche e private, competenze interne ed esterne, in un ambiente dove la dimensione digitale è indistinguibile da quella fisica.

Lo sviluppo di queste competenze richiede investimenti specifici in formazione e aggiornamento professionale. Alcune amministrazioni pionieristiche hanno già avviato percorsi formativi dedicati, spesso in collaborazione con università e centri di ricerca specializzati. L'inclusione di moduli sul *fundraising* nei programmi di formazione per dirigenti pubblici rappresenta un segnale positivo di cambiamento culturale che merita di essere ulteriormente rafforzato.

Alcune considerazioni conclusive

Il *fundraising* nel settore pubblico rappresenta molto più di una soluzione temporanea alla scarsità di risorse: è un cambio di paradigma nella concezione stessa del servizio pubblico, che diventa sempre più co-prodotto attraverso l'interazione tra istituzioni, cittadini e attori privati. Le esperienze analizzate dimostrano che, quando adeguatamente integrato nella strategia dell'ente, il *fundraising* può generare valore pubblico in misura superiore alle risorse economiche direttamente raccolte.

Per realizzare appieno questo potenziale, è necessario investire nello sviluppo di competenze specifiche all'interno delle amministrazioni e promuovere una cultura organizzativa aperta all'innovazione e alla collaborazione. I dirigenti pubblici sono chiamati a ripensare il proprio ruolo, superando la tradizionale funzione di gestori di risorse pubbliche per diventare orchestratori di ecosistemi complessi in cui risorse diverse – pubbliche, private e civiche – si integrano al servizio del bene comune. Il futuro del *fundraising* pubblico in Italia dipenderà dalla capacità del sistema di evolvere da esperienze pionieristiche e frammentate verso un approccio più sistemico e strategico, supportato da un quadro normativo adeguato e da un riconoscimento istituzionale del valore di queste pratiche. La sfida è aperta e rappresenta un'opportunità imperdibile per rinnovare il rapporto tra istituzioni e comunità.

AICCON Research Center

Il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia e Management del Campus di Forlì - Università di Bologna.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

www.aiccon.it