

meltemi express

05

Copyright © 2006 Meltemi editore, Roma

È vietata la riproduzione, anche parziale,
con qualsiasi mezzo effettuata compresa la fotocopia,
anche a uso interno o didattico, non autorizzata.

Meltemi editore
via Merulana, 38 – 00185 Roma
tel. 06 4741063 – fax 06 4741407
info@meltemieditore.it
www.meltemieditore.it

a cura di Pier Luigi Sacco

Il fundraising per la cultura



MELTEMI



The Fund Raising School è la prima scuola di livello universitario in Italia dedicata alla professione della raccolta fondi. La sua nascita, avvenuta nel 1998, è stata promossa da AICCON, Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit, nell'ambito dell'Università di Bologna, presso il Corso in Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit della Facoltà di Economia di Forlì, il primo corso di livello universitario in Italia ad offrire un percorso formativo completo per il Terzo Settore.

La scuola, che opera con il riconoscimento di ASSIF – Associazione Italiana Fundraiser – costituisce oggi una presenza attiva nel panorama del fundraising italiano, offrendo specifiche risposte formative allo sviluppo della raccolta fondi e alla necessità di standard professionali sempre più elevati.

La filosofia di The Fund Raising School è stata quella di promuovere, oltre ai corsi di base e ai corsi rivolti a specifici “mercati” e target della raccolta fondi, una crescente specializzazione formativa in relazione alle tendenze evolutive e alle nuove frontiere del fundraising in Italia. La principale innovazione introdotta da The Fund Raising School è quella dei corsi dedicati in maniera specifica alle strategie di intervento per il settore socio-sanitario, il settore culturale e il settore universitario, che rappresentano i principali ambiti di crescita delle potenzialità del fundraising in Italia, sia per quanto riguarda gli attori e le organizzazioni del mondo del non profit che per quelli della pubblica amministrazione.

The Fund Raising School
P.le della Vittoria 15, Forlì
t. 0543 62327 - aiccon@spfo.unibo.it
www.fundraisingschool.it

Indice

- p. 7 Prefazione
Alberto Masacci
- 9 *Introduzione*
La nuova centralità della cultura e le prospettive del fundraising culturale
Pier Luigi Sacco
- 25 *Capitolo primo*
Il fundraising per la cultura: la situazione negli Stati Uniti d'America
Ombretta Agrò Andruff, Clayton Press
- 93 *Capitolo secondo*
Il caso inglese: analisi delle problematiche e delle best practices nell'ambito del fundraising per la cultura in Gran Bretagna
Roberta Comunian
- 159 *Capitolo terzo*
Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia
Marianna Martinoni
- 249 *Capitolo quarto*
La comunicazione *fundraising oriented*: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising
Maddalena Bonicelli, Elisa Pasini
- 265 *Postfazione*
Il senso del dono. Legame, ricerca del significato e immaginazione sociale
Ugo Morelli
- 269 Glossario
- 279 Autori

Prefazione

Alberto Masacci

Solo fino a pochi anni fa, in Italia, nessuno parlava del fundraising come strumento specifico per la cultura del nostro paese. Certo la nostra storia è ricca di episodi significativi che dimostrano un sostegno illuminato da parte dei privati alla cultura, un sostegno che ha consentito di creare e preservare componenti importanti del nostro patrimonio culturale. Questi episodi, determinati dall'incontro di fattori a volte irripetibili, fondati su passioni personali, relazioni verificatesi in un determinato *milieu* sociale e culturale, a prima vista sembrerebbero non appartenere più alla nostra società: basti pensare a quante volte si sente invocare un mecenatismo che sembra appartenere al passato!

Che cosa è avvenuto? In realtà continuano a esistere esperienze di eccellenza di progetti culturali sostenuti dal privato, e, parallelamente, la cultura acquista uno spazio sempre più rilevante nei percorsi di responsabilità sociale delle imprese, sotto forma di sponsorizzazioni, *partnership* o di erogazioni liberali. Nel caso delle fondazioni bancarie, inoltre, la cultura si mantiene al primo posto come settore di destinazione delle erogazioni.

Quello che quindi potremmo dire è che siamo di fronte a una nuova sfida, dai tratti molto più estesi, non solo perché riguarda un campo sempre più ampio di soggetti e attività culturali, la cui stessa sopravvivenza è legata alla possibilità di individuare nuove forme di finanziamento, ma perché coinvolge la società italiana nel suo complesso. Questa è la sfida del fundraising: la partecipazione sistematica dei diversi attori della società al perseguimento di un obiettivo comune, con la consapevolezza che da questo impegno possano derivare benefici diretti e ricadute positive per la società nel suo complesso.

Quello che è avvenuto negli ultimi anni non è stato quindi solo l'incremento del bisogno di risorse a sostegno della cultura, ma l'emergere di una nuova prospettiva destinata a far maturare la sensibilizzazione dell'opinione pubblica sul valore della cultura per la nostra società.

L'ambito più significativo di sviluppo di questo vero e proprio processo *culturale* è quello del territorio: qui la pubblica amministrazione,

così come gli attori economici e la società civile, sono portati a cogliere sempre di più l'importanza di connessioni con il mondo culturale come nuova dimensione di sviluppo, attrazione, competitività. Nei casi in cui questa consapevolezza è più forte, si creano oggi le condizioni per dare vita a forme gestionali della cultura del territorio fortemente partecipate, all'interno delle nuove frontiere del *fundraising territoriale*. È in questo scenario di opportunità che si inserisce l'importanza della crescita professionale del fundraising nel settore culturale, attraverso la sistematizzazione di strumenti specializzati e la definizione di un orizzonte strategico per il loro utilizzo.

La ricerca che viene qui presentata, raccogliendo esperienze e riflessioni che provengono dalla tradizione del fundraising dei paesi anglosassoni, così come del panorama italiano, offre quindi agli operatori culturali italiani degli stimoli e delle sollecitazioni fondamentali verso l'adozione di un nuovo approccio strategico per la crescita delle loro organizzazioni e dei loro progetti.

Introduzione

La nuova centralità della cultura e le prospettive del fundraising culturale

Pier Luigi Sacco

Lo scenario: l'innovazione come necessità

Nella sua intervista rilasciata a «Il Sole 24 Ore» martedì 25 ottobre 2005, il commissario europeo all'Industria Günter Verheugen afferma perentoriamente che la via obbligatoria allo sviluppo futuro dell'Europa sta nell'attuazione della strategia di Lisbona, e che ciò in particolare significa competere “con l'eccellenza, l'innovazione, la creatività, cioè usando i nostri punti di forza”. Qual è allora la strada concreta attraverso cui perseguire una simile strategia? La risposta che viene data, qui come in altre occasioni, è che “non siamo abbastanza innovativi perché non spendiamo abbastanza in *R&S*”, “non abbiamo abbastanza spirito imprenditoriale per la difficoltà di accesso al capitale e per l'eccesso di oneri regolamentari”, perché “negli Stati Uniti le imprese usano molta più *ICT* delle nostre”.

Tutte queste risposte sono senz'altro valide e giustificate, ma non affrontano l'essenza del problema. Che è piuttosto la seguente: se un sistema paese (e, a maggior ragione, la UE) intende elaborare un modello di sviluppo fondamentalmente centrato sulla creatività e sull'innovazione, occorre che questa determinazione si rifletta in un modello socio-economico capace di rendere tale orientamento efficace e sostenibile. Occorre in altre parole capire che questo traguardo non si raggiunge soltanto concentrando risorse e sforzi sul lavoro di un piccolo gruppo di *cervelli* che operano nell'isolamento del laboratorio o del centro di ricerca e si collegano alle reti internazionali di eccellenza scavalcando il contesto sociale che li ospita, ma al contrario immergendo la loro attività all'interno di tale contesto, facendo in modo che l'orientamento al pensiero e all'innovazione diventi un orientamento collettivo, voluto e condiviso dall'intera società e dall'intera economia¹.

Lavorare ai centri di eccellenza dimenticandosi della società vuol dire ripetere ancora una volta, su un altro piano, il vecchio errore del-

le *cattedrali nel deserto*. L'innovazione e la creatività hanno bisogno di complessi meccanismi di trasmissione per permettere a un sistema paese o a un sistema locale di divenire fonti stabili di reddito e di occupazione. Hanno bisogno di un ampio bacino di reclutamento di nuove intelligenze e di nuovi talenti, di una società civile capace di interpretarne gli stimoli e tradurli in nuovi stili di vita e orientamenti collettivi, di un bacino di domanda fatto di consumatori consapevoli, attenti alla qualità dei prodotti e della vita e capaci di operare scelte informate e responsabili.

L'Italia e la cultura: una relazione ambigua e contraddittoria

Una simile linea di ragionamento suona abbastanza familiare a noi italiani e in particolare a chi in questi anni ha provato a riflettere con attenzione sul tema dei distretti industriali. Come ci ha ricordato fin dai suoi primi e fondamentali lavori Giacomo Becattini², riprendendo la lezione di Alfred Marshall (1920), non ci può essere vero sviluppo distrettuale senza la formazione di una *atmosfera industriale*, ovvero senza una diffusa e capillare socializzazione delle conoscenze e degli orientamenti nei quali si concretizza il *saper fare* di un determinato mondo produttivo. E questa resta ancora la condizione decisiva, se, come ci ricorda su «Il Sole 24 Ore» un altro dei padri della letteratura distrettuale, Carlo Trigilia (2004), la sfida si sposta oggi sul piano delle *città dell'innovazione*, sulla creazione di “ambienti favorevoli per efficaci collaborazioni delle imprese tra di loro e con il mondo dell'università e della ricerca”.

Ma, per quanto importante, la ricerca e l'innovazione tecnologica sono soltanto una faccia della medaglia. L'altra, oggi ancora troppo trascurata o semplicemente fraintesa, è la cultura. In Italia, in questi ultimi anni, l'interesse per la cultura è andato aumentando, ma all'interno di una concezione unilaterale e riduttiva: quella del turismo culturale, ovvero di attività confinate nel contesto dell'intrattenimento e del tempo libero. Da questa concezione è maturata una riedizione del modello distrettuale industriale, il cosiddetto *distretto culturale*³, che vorrebbe applicare alle filiere dei comparti culturali la stessa logica che ha fatto il successo delle PMI italiane manifatturiere, con l'obiettivo di trasformare il territorio italiano in una galassia di *città d'arte* che vendano al turista bellezze storiche e prodotti tipici. C'è chi è arrivato a sostenere che questa è in definitiva la prospettiva futura di sviluppo del nostro paese: la valorizzazione dei nostri giacimenti culturali, *il nostro petrolio*.

Alla base di questa concezione c'è una miopia fondamentale, dovuta in ultima analisi a una mancata comprensione di quei processi che hanno reso nel corso dei secoli il nostro paese uno dei più straordinari ambienti sociali e umani per la produzione delle nuove idee, della bellezza, del saper vivere. Il modello della città d'arte del turismo culturale è una sorta di parco tematico offerto allo spettatore pagante, in cui tutto è banalmente musealizzato, immobilizzato, *tourist friendly*, e quindi in ultima analisi finto. I residenti della città d'arte si trasformano così in veri e propri tenutari-manutentori, incapaci di vivere il senso della propria città, e interessati alla dimensione dell'esperienza culturale soltanto quando si calano, a loro volta, nel ruolo del turista. Gli effetti che ciò produce sulle grandi città d'arte italiane sono purtroppo evidenti: crescente disaffezione ed esasperazione dei turisti, degrado dei tessuti urbani storici, qualità dei servizi in costante declino, proliferazione insensata di mercatini di cianfrusaglie di cattivo gusto che negano i principi della stessa cultura materiale che vorrebbero rappresentare, nonché una crescente minaccia alla sostenibilità del patrimonio culturale e ambientale della città. Questa forma di sviluppo culturale, ammesso che sia davvero interpretabile come tale, è quindi basata sulla rendita e sulla conservazione più o meno intelligente dell'esistente. È rivolta al passato, e non può che vedere ogni forma di espressione culturale innovativa come una minaccia. Può una società fondata su questi principi proporsi credibilmente di affrontare le sfide dell'innovazione? Cosa ha a che fare tutto questo con la storia di civiltà che ha prodotto le nostre città più belle? Accade così che un grande studioso americano come Irving Lavin, uno dei massimi esperti mondiali del Bernini, e quindi sicuramente non un *pasdaran* acritico del contemporaneo, nel ricevere il Premio Galilei a Pisa debba ricordarci che la resistenza di una città come Firenze al progetto di Isozaki per il nuovo ingresso degli Uffizi configura "una amara ironia", che soffoca "quello spirito di avventura e innovazione che ha fatto di essa la città che tutti noi amiamo e ammiriamo, dove la nozione di modernità è nata! Il Duomo stesso, e specialmente la cupola del Brunelleschi, verrebbero sicuramente proibiti oggi (...)".

Il ruolo della cultura nel processo di attuazione della strategia di Lisbona va molto al di là dell'intrattenimento turistico. Come ci insegna la nostra stessa storia, che abbiamo purtroppo dimenticato per ignoranza e per incuria, il ruolo della cultura non si esaurisce nel passato più o meno colto, ma va cercato anche e soprattutto nella sua funzione di attivatore sociale, di straordinario momento di catalisi del pensiero e nella sua capacità di trasformarlo in un progetto di senso

affascinante, condiviso, capace di creare e di trasmettere senso di identità (Sacco 2003). Nello scenario della strategia di Lisbona, la cultura diventa uno dei fattori che stanno all'origine della catena del valore, il canale per eccellenza attraverso cui affermare e attestare un diffuso orientamento sociale verso il nuovo, il diverso, il non previsto. La cultura rientra, con pari dignità rispetto alla ricerca scientifica e tecnologica, nel ristretto ambito della *core creativity* e della *core innovation*, ovvero nei *fondamentali* della nascente economia della conoscenza. Per trasformare le nostre città in *città dell'innovazione* nel senso evocato da Trigilia, dobbiamo in primo luogo ritrasformarle in città culturalmente vive, fortemente propositive, internazionali per vocazione, capaci di offrire ai loro residenti e soprattutto ai giovani continue opportunità di esperienze stimolanti, umanamente e intellettualmente qualificanti, fortemente motivanti all'investimento personale in nuove competenze.

La cultura nello scenario economico postindustriale: il distretto culturale evoluto

La vera sfida diviene quindi quella di produrre nuova cultura, e di far sì che questa si integri nel patrimonio esistente e gli dia nuova linfa, e che allo stesso tempo essa divenga il terreno di coltura nel quale il nostro sistema produttivo vada a cercare nuove idee che si trasformino, in un complesso ma indispensabile processo di metabolizzazione, in innovazione competitiva. Già oggi questo accade continuamente, sotto i nostri occhi, senza che ce ne accorgiamo. A differenza di quanto avveniva nella fase matura dell'economia industriale, i prodotti hanno cessato di rappresentare per i consumatori insieme di caratteristiche merceologiche che rispondono a bisogni più o meno predeterminati, ma diventano sempre più luoghi espressivi nei quali la persona si riconosce e attraverso i quali costruisce i propri modelli individuali e collettivi di identità (Sacco, Viviani 2003). E la *materia prima* attraverso cui i beni costruiscono i propri modelli identitari è, dichiaratamente o mediamente, sempre di natura culturale, è una vera e propria rielaborazione di segni e contenuti che sono stati originariamente prodotti nell'arena culturale. Ecco perché nella misura in cui vogliamo continuare a presidiare e possibilmente a potenziare le caratteristiche identificative dei nostri prodotti, spesso riassunte nella formula del *made in Italy*, dobbiamo continuare a restare sulla frontiera della produzione della nuova cultura e delle nuove idee, senza le quali la formula

stessa si trasforma in una sorta di stereotipo *kitsch* privo di anima, come sempre più spesso, purtroppo, accade.

L'arena competitiva postindustriale pone dunque sfide inedite alle quali occorre rispondere con modelli organizzativi adeguati. Mentre il noto e familiare modello del distretto industriale trae la sua forza dall'integrazione verticale realizzata dal sistema locale su un'unica filiera di prodotto, le sfide della società della conoscenza richiedono piuttosto forme nuove di integrazione orizzontale tra più filiere, tra loro diverse e spesso apparentemente lontane, ma caratterizzate da forti e spesso imprevedibili complementarità nelle loro strategie di produzione di innovazione. È su queste basi che nasce quello che potremmo definire il modello del *distretto culturale evoluto*: un modello nel quale la dimensione di sistema è ancora più forte e decisiva che nel vecchio distretto industriale, e che richiede una integrazione complessa tra una quantità di attori quali la pubblica amministrazione, l'imprenditorialità, il sistema formativo e l'università, gli operatori culturali e la società civile (Sacco, Pedrini 2003; Sacco, Tavano Blessi 2005). Un modello che affronta in pieno le nuove sfide della strategia di Lisbona nel suo fondarsi su forme innovative di coordinamento verso una comune visione strategica finalizzata alla produzione e alla diffusione della conoscenza.

Non si tratta di un modello astratto: negli ultimi anni, in tutto il mondo assistiamo a un proliferare di nuove esperienze che rispecchiano questa logica e ne dimostrano la straordinaria ricchezza di configurazioni possibili. Sono esperienze che prefigurano un nuovo meccanismo di crescita endogena nel quale l'innovazione culturale si traduce in capacità innovativa di sistema, anche attraverso la complementarità con l'innovazione scientifica e tecnologica, creando nuove risorse per la produzione culturale stessa, e aumentando contemporaneamente la qualità della vita e l'attrattività localizzativa del sistema locale. Esistono essenzialmente tre paradigmi alternativi che danno corpo al modello del distretto culturale evoluto: quello dell'attrazione del talento creativo "alla Richard Florida", quello della riconversione competitiva del sistema produttivo "alla Michael Porter" e quello della capacitazione sistematica della comunità locale "alla Amartya Sen". Con la parziale eccezione di Florida, nessuno di questi approcci è originalmente nato per dare conto del fenomeno dello sviluppo locale *trainato* dalla cultura, ma nonostante questo essi trovano nella nuova fenomenologia della crescita postindustriale un terreno di applicazione particolarmente interessante. A ciascuno di essi corrisponde infatti una ricca casistica di esperienze che ne stanno esplicitando le po-

tenzialità nel nuovo contesto. Pensiamo ad esempio al caso di Austin per l'attrazione del talento, al caso di Linz per la riconversione competitiva, al caso di Denver per la capacitazione. Tutte situazioni poco note oggi nel nostro paese, ma che vanno studiate con attenzione per capire quali modelli operativi e quali forme di coordinamento tra attori si rivelano decisive in ciascun specifico contesto. Tutte e tre le tematiche si rivelano infatti di particolare interesse nel caso italiano. Le grandi città d'arte, oggi come si è detto un po' ingessate nella celebrazione commerciale del proprio passato, potrebbero conoscere un rilancio straordinario se sapessero giocare con intelligenza la carta dell'attrazione del talento: quale personalità creativa non vorrebbe trascorrere almeno una parte del proprio tempo di lavoro in città come le nostre (ex) capitali artistiche se queste tornassero a essere di nuovo luoghi dinamici, aperti, ricchi di opportunità professionali? Le nostre grandi città industriali come Torino, Genova o Milano, che, pure con modalità e velocità diverse, stanno già cercando timidamente di muoversi in questa direzione, avrebbero a loro volta un grande bisogno di impegnarsi in progetti radicali di riconversione produttiva mediata culturalmente, utilizzando una parte dei loro grandi spazi ex industriali come incubatori sofisticati di innovazione scientifico-culturale capaci di dialogare con il sistema produttivo, con l'università, con la società civile. Le città del nostro Meridione e più in generale quei frammenti del nostro territorio che non sono stati attraversati dall'onda portante dello sviluppo industriale potrebbero fare propria la scommessa della capacitazione, investendo in una strategia ampia e sistematica di creazione di competenze esperienziali e di opportunità per i propri residenti, costruendo così dal basso una base economica che autosostiene lo sviluppo locale e allo stesso tempo crea le premesse per lo sviluppo di nuove professioni creative e nuove forme di imprenditorialità. E questi non sono che esempi delle molteplici declinazioni del modello, che nelle espressioni più mature tendono a sviluppare forme di mobilitazione ad ampio spettro nelle quali le dimensioni di attrazione, riconversione e capacitazione si integrano in modo sempre più complesso e sofisticato.

La nuova economia della conoscenza

Il successo dei modelli di distretto culturale evoluto si fonda, in ultima analisi, sulla capacità di *governance* dei processi di accumulazione delle nuove forme di capitale intangibile: il capitale umano e infor-

mativo connesso alla produzione di nuove conoscenze e al loro consolidamento individuale e collettivo, il capitale sociale connesso alla sedimentazione di norme di comportamento che permettano alle persone e alle comunità di realizzare forme di mediazione intelligente tra l'interesse proprio e quello di una collettività più ampia, il capitale identitario connesso alla costruzione di un repertorio simbolico e ideale che identifica il sistema locale e che è in grado di trasferirsi credibilmente ed efficacemente nei manufatti, nelle esperienze e negli stili di vita che esso produce. Nessuna trasposizione meccanica di modelli sperimentati con successo altrove, compresa quella dei casi di successo di distretto culturale evoluto, può perciò funzionare in un contesto nel quale i residenti non siano messi, nella misura più ampia possibile, in condizione di accedere a – e di utilizzare efficacemente – informazioni e competenze complesse, di relazionarsi in modo costruttivo e cooperativo anche in presenza di potenziali conflitti di interesse sulla destinazione delle risorse collettive, di identificarsi con convinzione in un progetto di senso condiviso che non soltanto *parla* a coloro che contribuiscono a costruirlo ma anche e soprattutto a coloro che vivono e operano in altri contesti, caratterizzati da altri codici di senso. Il contrario del localismo particolaristico, ottuso e neotribale che ha avvolto come una cappa tanti frammenti del nostro territorio.

Bisogna dunque evitare le formule magiche e comprendere i rischi insiti in una accettazione troppo passiva e acritica del paradigma dello sviluppo trainato dalla cultura, che potrebbe, paradossalmente, mascherare una paura del cambiamento e la necessità di esorcizzarla, diventando l'ultimo rifugio di chi vuol far finta di cambiare molto per non cambiare nulla, come rischia a volte di accadere ai *folgorati* dal fortunato paradigma della *classe creativa* di Richard Florida (2002). Una strumentale *caccia al creativo* fine a se stessa rappresenterebbe qui, di fatto, la negazione delle condizioni critiche di successo, sarebbe ancora una volta una ricerca della scorciatoia a buon mercato, della retorica del *petrolio* che crea ricchezza per il semplice fatto di possederlo e controllarlo (e che però ci si guarda bene dal trivellare, perché come nel caso dei già ricordati giacimenti culturali la promessa e il miraggio contano più della scarsa sostanza), che assicura la possibilità di essere *trendy* e innovativi con una modesta cosmesi di eventi, convegni e *happening* che resta ben lontana dalla *sala macchine* del sistema locale.

La realtà è molto diversa. Occorre mettere in atto una vera e propria strategia sociale di investimento nello sviluppo umano individua-

le e collettivo. Bisogna cioè investire molto, bisogna rischiare, bisogna avere il coraggio di operare un cambiamento radicale. In un'economia fondata sulla conoscenza, la vera e decisiva infrastruttura consiste nella dimensione dello spazio mentale delle persone (Sacco, Zarri 2004). Un esempio a tutti familiare, utile per capire questi nuovi meccanismi, è quello del vino: se non ho sufficienti competenze ed esperienza per gustare le sue qualità organolettiche, per collegare queste alle caratteristiche e alla cultura del territorio che lo ha prodotto, per immergere l'esperienza stessa della degustazione nel giusto contesto di socialità e di condivisione amichevole, per inserire in modo significativo questa esperienza nella definizione del mio modello di identità e quindi nel mio stile di vita, l'esperienza del bere sarà un semplice tracannare una determinata quantità di alcool, come è spesso avvenuto nel nostro paese per molto tempo, in assenza di una vera cultura enologica diffusa. Solo se acquisisco queste competenze e se le integro nel mio palinsesto comportamentale in modo armonico e sensato sarò in grado di dare all'esperienza di degustazione di un vino di qualità il giusto valore, e sarò a mia volta disposto a riconoscerlo anche in termini di prezzo di acquisto della bottiglia. Viceversa, solo se il pubblico degli acquirenti possiederà in misura sufficiente queste caratteristiche i produttori di vino potranno permettersi di investire nella ricerca costante della qualità garantendosi margini di profitto accettabili. Se tutto questo accade, nasce un circolo virtuoso del talento e della competenza: quella degli acquirenti crea le premesse per una maggiore competenza dei produttori e dei venditori, che a loro volta stimola quella degli acquirenti, e così via. Il circolo virtuoso attrae nuovi consumatori, e spinge nuovi talenti a esercitare la propria virtù creativa in questo campo ricco di soddisfazioni economiche e professionali, il mercato cresce, migliora la formazione professionale, si acquisisce reputazione, e così via (cfr. Petrini 2005). In ultima analisi: lo spazio mentale dei produttori e dei consumatori si espande, tende a ricercare e ospitare più informazioni e più competenze, a indurre valutazioni e comportamenti più esperti e motivati, e questo pone le premesse per la creazione di maggior valore economico, e così via. Ma se queste competenze non si formano e non si consolidano, gli acquirenti sono interessati soltanto ad avere un po' di alcool a poco prezzo, i produttori devono abbassare la qualità, soffrire la concorrenza di chi produce male e a costi bassi, e quella stessa economia che poteva fiorire è condannata al declino. Tutto questo dovrebbe ricordarci qualcosa. Le stesse tre forme del capitale intangibile corrispondono ai momenti di questo ciclo sociale del talento e della competenza: il capitale umano a quello in cui i talenti e le competenze

emergono, il capitale sociale a quello in cui hanno luogo atteggiamenti condivisi e nuove norme di civiltà sociale, il capitale identitario a quello in cui si codificano e acquisiscono una visibilità e una attrattività sempre più ampia.

La dimensione dello spazio mentale delle persone è dunque la vera e decisiva infrastruttura della nuova economia, che ci porta a misurare il potenziale di sviluppo sulla percentuale dei lettori, dei visitatori di mostre, del livello di alfabetizzazione tecnologica, della diffusione della conoscenza delle lingue straniere, dell'estensione e della qualità del *networking* delle comunità locali con altri contesti innovativi e aperti alle nuove idee. Come nel caso del vino, in assenza di queste competenze basilari le condizioni stesse per la creazione del valore vengono a mancare. Una società e un'economia che sono ancora immerse nella cultura ormai superata del consumo di massa, che lusinga il consumatore e lo convince che tutto ciò che deve fare è arrendersi ai propri desideri (ovvero lo reinfantilizza e lo deresponsabilizza; cfr. Castagnotto 2000) invece di accendere la curiosità verso il cammino di automiglioramento, di scoperta delle proprie potenzialità inespresse, della ricerca di nuove forme di esperienza motivanti e appaganti, non hanno nessuna *chance* di avere un ruolo da protagonista nel nuovo scenario, esattamente come farebbe una nazione vinicola che decidesse di puntare oggi tutto il suo sviluppo sul vino da taglio a basso costo. È questo l'errore che noi non dobbiamo fare, convincerci che sia possibile uno sviluppo postindustriale compatibile con, o addirittura fondato su, una strategia di istupidimento collettivo come quella perseguita negli ultimi anni nel nostro paese, con gli effetti che tutti vediamo.

Il fundraising: i comportamenti donativi come componente essenziale dell'economia della conoscenza

In questo momento assistiamo in Italia a una vera e propria esplosione di interesse per il fundraising e per i temi a esso connessi. Non sempre si tratta di un interesse ben posto: in troppi guardano alla raccolta fondi come a un'attività meramente strumentale alla raccolta di risorse finanziarie, a un repertorio di tecniche quasi magiche per persuadere la gente a *sganciare i soldi*, per usare un'espressione molto prosaica ma, ahimè, anche frequente, quantomeno come sottinteso.

La raccolta fondi è ben altro. È sicuramente un'attività che richiede un corpus di tecniche, conoscenze specialistiche, esperienza pro-

fessionale, e che allo stesso tempo pone degli standard deontologici severissimi, paragonabili a quelli delle professioni mediche. Ma allo stesso tempo è soprattutto il punto di arrivo di una catena di relazioni e interazioni sociali basata non tanto sul meccanismo della dazione quanto sulla creazione di forme di scambio sociale estremamente complesse e spesso creative.

Al donatore non si chiede necessariamente denaro. In primo luogo, gli si chiede attenzione e partecipazione nei confronti di una causa socialmente meritoria; a questa causa si può contribuire in varie forme: donando tempo, competenze professionali, legami relazionali, ma anche, in alcune circostanze, la propria credibilità personale. Contribuire non significa quindi semplicemente conferire risorse, ma soprattutto lasciarsi coinvolgere: e quindi non è solo dare, ma anche, e sarei tentato di dire soprattutto, ricevere. Non per tutte le attività è sensato, e quindi a maggior ragione giusto, raccogliere fondi. La raccolta fondi ha un senso quando dietro di essa vi sono obiettivi, esperienze, risultati già raggiunti o ragionevolmente possibili il cui conseguimento può rendere chi si lascia coinvolgere più ricco di esperienza, più consapevole, più aperto e sensibile a ciò che è altro da sé. Ed è proprio questa apertura per l'altro da sé che può rappresentare una straordinaria prospettiva di benessere e di valore per una società che sperimenta forme sempre più tristi e miopi di ripiegamento individualistico, che passano per l'erosione dei rapporti sociali, per l'incapacità di immaginare e mettere in atto progetti condivisi, per la resa incondizionata ai propri soffocanti istinti narcisistici (cfr. Lasch 1984).

Coinvolgere gli altri, dunque, e per ottime ragioni, con competenza, entusiasmo, credibilità, ma anche con costante determinazione. Anche da queste brevi considerazioni si intuisce quindi che quello del fundraiser non è un mestiere per tutti: è una professione impegnativa, difficile, estremamente responsabilizzante, che chiede risultati concreti ma allo stesso tempo chiede di non cadere nella trappola del risultato a ogni costo.

Per formare figure professionali in un ambito come questo bisogna quindi rifuggire da un atteggiamento strumentalista come è quello tipico di troppa cultura manageriale contemporanea, ovvero l'idea che formare sia fornire un sapere finalizzato alla ingegnerizzazione di un determinato insieme di obiettivi: nel nostro caso, insegnare le tecniche che convincono le persone a donare quanto più possibile il più spesso possibile⁴. E tutto sommato non ha neanche senso fare riferimento a una generica e consolatoria *trasmissione di valori*: le scelte valoriali non si imparano in un corso, ma sono il risultato di un percorso esi-

stenziale. Quello che un corso di fundraising può insegnare oggi è soprattutto come mettere il proprio sapere tecnico al servizio di una causa imparando a riflettere con rigore e intelligenza sul senso degli obiettivi, dei mezzi, dei risultati, confrontandosi con chi ha già avuto modo di accumulare esperienza in questo campo. Un percorso formativo in fundraising è quindi uno strano mix di pragmatismo e teoria, e soprattutto deve essere un percorso interdisciplinare che apra finestre di consapevolezza su tutte le dimensioni dello scambio sociale: psicologica, antropologica, economica, sociologica, sulla base di una solida competenza giuridica, contabile, gestionale.

Se il fundraising pone dunque condizioni precise, questo vale anche e a maggior ragione per la committenza. Per un'organizzazione culturale scegliere la strada della raccolta fondi significa da un lato impegnarsi alla massima trasparenza e apertura nelle proprie modalità di gestione e uso delle risorse ricevute, e dall'altra accettare di mettersi in discussione, aprirsi al dialogo con chi dona, con le sue aspettative, con le sue motivazioni: senza questo atteggiamento, il fundraising, per quanto tecnicamente abile, porta a un vicolo cieco.

Nella prospettiva delineata nelle sezioni precedenti, possiamo invece affermare che il senso autentico del fundraising culturale sta nel fatto che prima ancora di creare condizioni di sostenibilità per un'attività culturale, esso crea in primo luogo condizioni di accesso a contesti di esperienza potenzialmente ricchi e stimolanti *per chi dona*. Donare risorse a una organizzazione in modo maturo e consapevole significa avere una opportunità di accesso a nuova informazione e quindi a nuova conoscenza: una donazione matura presuppone infatti che il donatore sia interessato a sapere non soltanto come viene utilizzato il proprio denaro, ma anche per fare che cosa e perché. Inoltre, come sappiamo, non esistono soltanto le donazioni pecuniarie: mettendo a disposizione tempo e competenze, ad esempio, il donatore viene inevitabilmente e direttamente coinvolto nel mondo di esperienza all'interno del quale si situa l'attività dell'organizzazione culturale. E questo apre la strada a una importante possibilità di scoperta, e quindi in ultima analisi di ampliamento dello spazio mentale del donatore nel senso discusso in precedenza.

Se anche le organizzazioni non avessero problemi di sostenibilità e non avessero quindi bisogno di ricorrere alla raccolta fondi, paradossalmente il fundraising avrebbe ragione di essere comunque come forma di coinvolgimento attivo, sarebbe un canale importante attraverso cui contribuire alla diffusione di quel sistema di valori, di motivazioni e di competenze che sostiene tutta la complessa architettura dell'eco-

nomia della conoscenza. L'aspetto fondamentale, dunque, non è quello del contributo, ma quello della partecipazione, con l'obiettivo di renderla più estesa, qualificata, motivata possibile. Il paradosso di cui si parlava poche righe sopra, dunque, è soltanto apparente: una volta che si sia compreso attraverso quale strada la raccolta fondi in ambito culturale può divenire un'attività sensata per la comunità e socialmente sostenibile, non si può non rendersi conto del fatto che essa può dare un contributo fondamentale all'attuazione della strategia di Lisbona nel corpo vivo della società civile di un paese come il nostro.

E in particolare, la raccolta fondi si rivela una occasione preziosa per il consolidamento di uno dei tre orientamenti fondamentali che definiscono il distretto culturale evoluto, quello della capacitazione⁵. Vi sono infatti vari esempi nei quali un processo di costruzione delle competenze culturali di una determinata comunità nasce come risposta a una esigenza di apparente natura finanziaria, dovuta in ultima analisi a una precedente valutazione di scarsa rilevanza assegnata dalla comunità a quel particolare tipo di attività, che di conseguenza si rivelava capace di attrarre risorse in modo insufficiente. Quando la raccolta fondi non avviene sulla base di una semplice richiesta contributiva ma passa appunto dalla capacità di portare la comunità a condividere la missione e i valori dell'organizzazione, in altre parole a dare valore alle attività che questa svolge attraverso un graduale assorbimento delle competenze necessarie a riconoscerne e ad apprezzarne il significato, il problema della sostenibilità passa, potremmo dire quasi fisiologicamente, in secondo piano e la questione diviene piuttosto come la comunità può aiutare l'organizzazione a *creocere* nel modo appropriato: si passa in altre parole da un'ottica di mantenimento e di conservazione a un'ottica di sviluppo, la cui conseguenza indiretta ma importantissima è mutare profondamente la gerarchia di priorità della comunità in favore di obiettivi dall'alto contenuto e dall'alta qualità esperienziale, esercitando così un potente stimolo verso un più pieno e convinto orientamento alla produzione e alla circolazione di informazioni, e quindi un deciso passo verso l'economia della conoscenza. In altre parole, la raccolta fondi praticata con un opportuno orientamento alla creazione di competenze esperienziali può divenire un classico fattore di innesco del circolo virtuoso dell'economia della conoscenza illustrato nelle pagine precedenti con riferimento all'esempio dell'enogastonomia: essa può cioè diventare il *pretesto* che spinge il donatore a fare un investimento conoscitivo per spiegare a se stesso le ragioni del proprio sostegno e del proprio coinvolgimento in una determinata buona causa, creando così, dal lato della domanda, le premesse per un mag-

gior sostegno e un più convinto coinvolgimento e, dal lato dell'offerta, mettendo le organizzazioni culturali nella condizione di poter coinvolgere in modo sempre più efficace, sempre nella misura in cui i fondi raccolti siano a propria volta dedicati alla creazione e al consolidamento di competenze organizzative utili e allo sviluppo di progettualità coerenti con la propria missione e con le buone cause in base alle quali il coinvolgimento è stato sollecitato e motivato.

Questi processi sono particolarmente evidenti nel mondo anglosassone, in cui la tradizione del coinvolgimento comunitario nel sostegno delle attività culturali ha una lunga e spesso gloriosa storia, a differenza della tradizione europea molto più orientata al sociale e alla solidarietà caratterizzata da una forte dimensione emergenziale, piuttosto che al consolidamento dell'infrastruttura sociale nelle sue molteplici dimensioni. È per questa ragione che in questo volume ci concentriamo sulle *best practices* provenienti dagli Stati Uniti e dal Regno Unito. Il confronto con modelli maturi e consolidati nei quali la dimensione del coinvolgimento e della partecipazione attiva è spesso ormai integrata non soltanto nella mentalità ma nelle stesse aspettative delle comunità locali può essere particolarmente utile e stimolante per una realtà come quella italiana, nella quale come si è visto la cultura si lega ancora piuttosto al tempo libero e mantiene un carattere non sempre esplicito ma comunque insidiosamente presente di elitarietà socio-economica che contrasta profondamente con la motivazione a donare e con il senso stesso di equità. Si tratta, come abbiamo visto, di un pregiudizio che può produrre danni notevoli, sia in termini di mancate opportunità di sviluppo postindustriale, ma anche in termini di esclusione di fasce ampie della popolazione dall'accesso a contesti di esperienza che possono migliorare in modo anche significativo la qualità della vita. Diventa dunque essenziale capire i processi attraverso cui, grazie alle possibilità di contatto e di coinvolgimento offerte dalla raccolta fondi, diviene possibile modificare in profondità la percezione che la società civile italiana ha della cultura, del suo ruolo nella costruzione del benessere individuale e collettivo⁶, e del suo ruolo nella costruzione di un nuovo modello di vantaggio competitivo che assicuri al nostro paese un posto rilevante nello scenario emergente dell'economia della conoscenza.

Le esperienze presentate in questo volume non vanno quindi considerate tanto come modelli da imitare passivamente, ma come fonti di ispirazione per la costruzione di strategie e modalità di azione creative e conformi alla nostra specificità culturale, alla nostra storia, ai nostri contesti istituzionali. Ci aspetta una stagione molto interes-

te, direbbero i cinesi. Una stagione, cioè, ricca di mutamenti anche traumatici indotti dai sempre più stringenti vincoli posti dal processo di globalizzazione economica e culturale. Dobbiamo attrezzarci per saper rispondere al meglio, come è nella storia del nostro paese, e come è in particolare nella storia del terzo settore e della società civile del nostro paese. Cominciamo dunque a riflettere, a studiare con rigore e umiltà le esperienze degli altri, a sperimentare con coraggio e intraprendenza. I risultati sicuramente non tarderanno ad arrivare.

¹ Si veda ad esempio il classico studio di Rogers 1962.

² Si veda Becattini 2000, per una raccolta degli scritti più significativi, e anche Bellanca et al. 2004, per una panoramica di contributi recenti all'approccio becattiniano al distretto industriale.

³ Per una rassegna critica dei vari approcci al distretto culturale presenti in letteratura, cfr. Sacco, Pedrini 2003.

⁴ Per una fondamentale analisi delle dinamiche persuasive nei comportamenti donativi cfr. Cialdini 1984.

⁵ Come accennato più sopra, le problematiche della capacitazione sono state per la prima volta introdotte e sistematizzate da Amartya Sen (1999).

⁶ Stutzer e Frey (2001) offrono un primo interessante tentativo di misurazione dell'impatto diretto dell'accesso alle opportunità culturali sulla percezione di benessere individuale.

Bibliografia

- Becattini, G., 2000, *Il distretto industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bellanca, N., Dardi, M., Raffaelli, T., a cura, 2004, *Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Bologna, il Mulino.
- Castagnotto, U., 2000, *Come ci adessa la pubblicità*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Cialdini, R. B., 1984, *Influence. The Psychology of Persuasion*, New York, Quill William Morrow & C.; trad. it. 1995, *Le armi della persuasione*, Firenze, Giunti.
- Florida, R., 2002, *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books; trad. it. 2004, *L'ascesa della nuova classe creativa*, Milano, Mondadori.
- Lasch, C., 1984, *The Minimal Self*, New York, Norton; trad. it. 1985, *L'io minimo*, Milano, Feltrinelli.
- Marshall, A., 1920, *Principles of Economics*, London, Macmillan; trad. it. 1972, *Principi di economia*, Torino, UTET.
- Petrini, C., 2005, *Buono, pulito e giusto. Principi di nuova gastronomia*, Torino, Einaudi.
- Rogers, E. M., 1962, *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press.
- Sacco, P. L., 2003, "Prendere la cultura sul serio? Essere competitivi nell'economia post-industriale", in Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, *Cultura e competitività Per un nuovo agire imprenditoriale*, Soveria Mannelli, Rubbettino, pp. 39-63.

- Sacco, P. L., Pedrini, S., 2003, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, «Il Risparmio», 51(3), settembre-dicembre, pp. 101-155.
- Sacco, P. L., Tavano Blessi, G., 2005, *Distretto culturale e aree urbane*, «Economia della cultura», 14(2), giugno, pp. 153-166.
- Sacco, P. L., Viviani, M., 2003, *Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia dell'identità*, «Istituzioni e Sviluppo Economico», 1(3), pp. 5-41.
- Sacco, P. L., Zarri, L., 2004, *Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale*, «Economia della Cultura», 13(4), dicembre, pp. 499-507.
- Sen, A., 1999, *Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press; trad. it. 2000, *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori.
- Stutzer, A., Frey, B. S., 2001, *Happiness and Economics: How the Economy and the Institutions Affect Human well Being*, Princeton, Princeton University Press.
- Triglia, C., 2004, “*Distretti industriali e distretti high tech*”, in Bellanca et al., a cura, 2004, pp. 27-47.

Capitolo primo

Il fundraising per la cultura: la situazione negli Stati Uniti d'America

Ombretta Agrò Andruff, Clayton Press

Premessa

L'arco delle discipline identificate dalla lingua inglese con il termine onnicomprensivo di *humanities* assolve il fondamentale ruolo di preservare il pensiero umano e la cultura nella sua definizione più ampia. Tuttavia la loro importanza, in una società distratta dall'intrattenimento di massa, può essere sovente sottovalutata.

Anche tra le fondazioni statunitensi dedicate principalmente al sostegno di discipline quali la storia, la letteratura, la filosofia e le belle arti, i tagli attuati dal governo sui contributi per aiuti umanitari e il continuo avvicinarsi di crisi di varia natura a livello globale (dall'AIDS all'effetto serra a calamità naturali quali terremoti e il recente *tsunami*) sovente portano queste organizzazioni a far fronte a tali emergenze, prestando quindi meno attenzione, e di conseguenza dedicando meno risorse, agli studi umanistici.

Il compito di questo studio, e di molte delle risorse utilizzate per realizzare questa ricerca, è quello di valutare e misurare l'entità del sostegno nei confronti delle discipline umanistiche, e più in dettaglio di cultura e arte, nel panorama statunitense; di esaminare la natura delle organizzazioni che forniscono tale sostegno evidenziandone le diverse caratteristiche e di analizzare alcuni esempi di *best practice* in tali ambiti.

Struttura e contenuti

La ricerca è divisa in quattro sezioni principali. La prima ha lo scopo di inquadrare storicamente il sostegno nei confronti delle *humanities* negli Stati Uniti dagli anni Venti ai nostri giorni, enfatizzando il ruolo delle fondazioni private. All'interno di questa prima sezione verrà anche analizzata la definizione di *humanities* e lo stato corrente dei finanziamenti in tale ambito evidenziandone le tendenze, le aree di interesse e al-

cune delle principali fondazioni che rivestono un ruolo di primaria importanza in questo settore. La seconda parte si concentra più specificatamente su arte e cultura, distinguendo tra finanziamenti pubblici e privati e loro analisi, e facendo il punto della situazione attuale e previsioni sul futuro basate su ricerche e interviste con addetti ai lavori. La terza parte analizza alcuni esempi di *best practice* e la quarta consiste di appendici quali la lista delle risorse in rete e la bibliografia.

Risorse utilizzate

Lo studio è stato realizzato grazie all'utilizzo di varie risorse. Per quanto riguarda lo stato e le tendenze dei finanziamenti da parte di fondazioni fino al 2002, i maggiori punti di riferimento sono stati due rapporti realizzati a cura del Foundation Center, uno in collaborazione con The American Academy of Art & Sciences dal titolo *Foundation Funding for the Humanities*, l'altro in collaborazione con Grantmakers in the Arts dal titolo *Arts Funding IV*. Dati più recenti sono stati tratti da alcuni documenti forniti da Americans for the Arts e articoli di giornali. Per il settore del *corporate giving*, ovvero i finanziamenti da aziende, l'analisi si è basata su dati forniti da pubblicazioni e siti web di diverse organizzazioni quali Americans for the Arts, The Business Committee for the Arts, Ars Prudentiae. Nel settore dei finanziamenti pubblici le fonti sono state i siti web del National Endowment for the Arts (NEA), e National Endowment for the Humanities (NEH), e delle agenzie statali e locali quali la National Assembly of State Art Agencies (NASAA), e i vari State Arts Council.

I finanziamenti per le discipline umanistiche

Cosa sono le humanities

Secondo la definizione data nel 1965 dalla National Foundation on the Arts and the Humanities Act il termine *humanities* include, ma non si limita, allo studio delle seguenti discipline: lingue, moderne e classiche; linguistica; letteratura; storia; giurisprudenza; filosofia; archeologia; religione comparata; etica; storia, critica e teoria dell'arte; quegli aspetti delle scienze sociali che hanno contenuti umanistici o che impiegano metodi umanistici; l'applicazione delle discipline umanistiche per lo studio delle diversità del patrimonio ereditario culturale, le tradizioni, la storia, e la rilevanza delle discipline umanistiche nei confronti delle presenti condizioni della vita della nazione.

Introduzione storica

Inizio secolo

Le discipline umanistiche hanno da sempre trovato difficoltà ad attirare l'attenzione dei filantropi. Nei primi anni del XX secolo il sostenere borse di studio in tale ambito era assai lontano dalle intenzioni dei più abbienti benefattori americani al momento di definire la *mission* e l'area di intervento delle proprie fondazioni. La ricerca medica, la salute pubblica e le scienze sociali erano le priorità in un momento in cui i benefattori e i loro consulenti si trovavano a fronteggiare i più urgenti problemi di natura socio-economica di una nazione in rapidissima crescita urbana e industriale. Ancora ai nostri giorni la maggior parte delle fondazioni continua a guardare al futuro, cercando di incentivare l'innovazione: si tratta di un'abitudine definita da Jacques Barzun come "il principio dell'innovazione a tutti i costi" propria della maggior parte delle fondazioni (Allen Smith 2004, p. 15).

Ciò non toglie comunque che alla fine del XIX secolo alcuni filantropi – tra cui i celebri Andrew Carnegie ed Enoch Pratt – avessero percepito l'importanza di creare biblioteche liberamente aperte al pubblico e di abbellire le proprie città con nuove istituzioni culturali, abbracciando così la causa delle discipline umanistiche. Altri individui, quali Johns Hopkins, Leland Stanford e John D. Rockefeller, ne seguirono presto l'esempio dedicando risorse alla creazione o espansione di università dove gli studiosi avrebbero lasciato la loro impronta anche nell'ambito umanistico.

Negli stessi anni ricchi collezionisti come John Pierpont Morgan, Henry Huntington e Peggy Guggenheim crearono istituzioni per contenere e mostrare le proprie collezioni di libri, manoscritti e opere d'arte, e per renderle così disponibili agli studiosi e al pubblico. Un ruolo importante nell'incentivare azioni filantropiche di questo tipo fu anche rivestito da un emendamento apportato all'interno del codice di regolamentazione delle leggi fiscali adottato nel 1917 che prevedeva sgravi fiscali per opere di beneficenza.

Gli anni Venti

Tuttavia i fondi dedicati all'area umanistica rimanevano scarsi rispetto a quelli investiti per la ricerca in ambito medico e scientifico. Tale disequilibrio fu percepito da Abraham Flexner, l'appassionato iniziatore dei primi tentativi filantropici dei Rockefeller, che nel 1926 organizzò una conferenza a Washington per esplorare appunto la necessità di finanziamenti in ambito umanistico. Dopo giorni passati in compagnia di

studiosi di storia, archeologia, letteratura e filosofia, in una lettera a un amico Flexner scrive:

Sono rimasto scioccato dalla passività del gruppo; questi studiosi sono stati per anni rinchiusi nelle proprie istituzioni dedicandosi ai propri studi lasciando che i loro colleghi in ambito medico e scientifico si appropriassero della maggior parte delle risorse dedicate alla ricerca di cui hanno entrambi disperato bisogno¹.

A conferma di tale atteggiamento, solo cinque anni dopo il Twentieth Century Fund stimava che dei circa 52 milioni di dollari dati in beneficenza da fondazioni americane meno di un milione era andato a sostegno delle discipline umanistiche.

La situazione era comunque destinata a migliorare. Negli anni Venti grazie all'incoraggiamento di Flexner, il General Education Board (Consiglio generale per l'educazione), finanziato da Rockefeller, dichiarava la propria volontà di "equilibrare le donazioni in ambito umanistico rispetto a quello scientifico" dando corso a interventi di notevole entità nei campi della storia dell'arte e dell'archeologia classica. Da allora, e durante tutto il xx secolo, la Rockefeller Foundation, insieme a un gruppo ridotto ma costante di altre fondazioni, ha offerto sostanziale aiuto nella creazione di borse di studio e nel miglioramento e allargamento della comprensione da parte di un più ampio pubblico delle discipline umanistiche.

Il General Education Board (i cui programmi furono incorporati dalla Rockefeller Foundation nel 1932) ha sostenuto istituzioni dedicate alla ricerca di grande importanza, anche al di fuori dei confini nazionali, quali la American Academy a Roma e la American School of Classical Research ad Atene. Finanziamenti quinquennali vennero anche offerti per promuovere l'insegnamento e la ricerca in campo umanistico presso le Università di Princeton, Chicago, Harvard e Yale.

Dopo la morte di Andrew Carnegie, la Carnegie Corporation di New York rinnovò la sua missione nel promuovere iniziative in ambito artistico finanziando programmi di insegnamento di storia dell'arte e di preparazione professionale per curatori museali.

Gli anni Trenta

Si può dire che uno dei risultati più notevoli ottenuti dall'intervento filantropico in ambito umanistico, in cui sono state leader indiscusse fondazioni quali la Rockefeller Foundation, la Ford Foundation e la Andrew W. Mellon Foundation, sia stata la formazione di una struttura accademica di base per lo studio di lingue e culture straniere. All'inizio de-

gli anni Trenta la Rockefeller Foundation forniva borse di studio per la formazione in lingue, storia e religioni asiatiche. A queste vennero aggiunte in un secondo tempo il russo e altre lingue slave, turco e studi latino-americani. Questo iniziale interesse per le lingue e culture straniere è alla base della ricerca che ha reso possibile la creazione di strumenti di lavoro in ambito accademico quali dizionari, bibliografie, materiali per l'insegnamento e traduzioni di testi. Tale nuovo indirizzo era anche considerato dalla Rockefeller Foundation come una maniera costruttiva per migliorare le relazioni culturali a livello internazionale e per potenziare la comprensione da parte del popolo americano di parti del mondo alla grande maggioranza poco familiari.

Negli anni successivi alla Grande Depressione, a seguito di un rinnovato interesse nei confronti del patrimonio culturale della propria nazione, si ampliò anche la definizione di discipline umanistiche e di conseguenza il campo di intervento delle fondazioni a queste dedicate. La Rockefeller Foundation negli anni Trenta si concentrava su radio, film e teatro con l'obiettivo di stimolare l'interesse popolare nei confronti delle discipline umanistiche. Studiosi iniziarono a dedicarsi alla ricerca nei campi della cultura folk e popolare.

Tali sforzi però non impedirono alla Rockefeller Foundation negli anni Trenta e Quaranta di portare le proprie risorse anche all'estero: due milioni di dollari vennero impiegati per l'espansione della Biblioteca Bodleiana dell'Università di Oxford. Beneficiari di tali interventi furono anche l'Università di Cambridge, la Biblioteca Nazionale di Parigi e il British Museum.

Il secondo dopoguerra

Gli anni successivi al termine della seconda guerra mondiale vedono la nascita della Ford Foundation, creata dalla Ford Motor Company ma da questa indipendente, che sin dall'inizio le mette a disposizione un capitale immenso. L'interesse nei confronti delle attività umanistiche fu subito evidente. Nel 1952 milioni di dollari vennero distribuiti sotto forma di borse di studio a studenti e studiosi di culture straniere. Tra gli anni Sessanta e il 1972 la Ford Foundation donava 120 milioni di dollari a vantaggio dei dipartimenti di studi internazionali presso varie università americane i cui beneficiari furono sia le scienze sociali sia le attività umanistiche. Tra la metà degli anni Cinquanta e Settanta circa 1,1 miliardi di dollari furono devoluti dalla Ford Foundation a sostegno dell'educazione secondaria, e di questa cifra circa 75 milioni furono utilizzati per migliorare l'infrastruttura accademica. Nello stesso periodo circa 300 milioni di dollari furono devoluti a programmi di educazione televisiva ne-

gli anni Cinquanta e per la programmazione della televisione pubblica nel ventennio a seguire.

Gli anni Sessanta e Settanta

Nel 1969 nasceva un'altra importante fondazione, la Andrew W. Mellon Foundation, con un interesse particolare verso il sostegno di importanti istituzioni accademiche. Maggiori aree di influenza furono sin dall'inizio lo sviluppo di programmi universitari, la catalogazione di biblioteche e la digitalizzazione di vari archivi. Tale sostegno veniva anche dato a istituzioni estere attraverso la costruzione e sviluppo di varie biblioteche in Sud America, nell'Europa dell'Est e in Sudafrica.

La seconda metà degli anni Sessanta vede anche la creazione delle due maggiori agenzie federali a sostegno delle discipline umanistiche e delle arti: il National Endowment for the Humanities (NEH) e il National Endowment for the Arts (NEA).

Dagli anni Ottanta ai nostri giorni

Negli anni Settanta e Ottanta furono create altre fondazioni, grandi e piccole, dedicate al sostegno delle discipline umanistiche. Due delle più rilevanti sono sicuramente il J. Paul Getty Trust e il Packard Humanities Institute. Il Getty Trust, fondato nel 1978, è una *operating foundation*, vale a dire una fondazione dedicata al sostegno di attività interne quali la programmazione del proprio museo, l'attività dell'istituto di ricerca e dell'istituto di conservazione e restauro. In quanto tale il Getty Trust non è obbligato da statuto a dare sovvenzioni a terzi. Tuttavia, nel 1984, inizia un programma di finanziamenti complementari alle proprie funzioni fondamentali a sostegno di progetti negli ambiti di arte e architettura, conservazione e programmi di educazione e sensibilizzazione del pubblico nei confronti delle discipline umanistiche.

La seconda fondazione, il Packard Humanities Institute, è anch'essa una *operating foundation*, formata nel 1987 con l'intento di proseguire l'attività iniziata dalla Packard Foundation. Tra i progetti di maggiore rilevanza si possono elencare la creazione di una banca dati elettronica per papiri e iscrizioni greche, di testi letterari latini e documenti dei Padri Fondatori.

Tra le fondazioni più piccole e specializzate degne di nota sono la Samuel H. Kress Foundation, istituita nel 1929, concentrata principalmente sulla conservazione del patrimonio artistico europeo. La Kohler Foundation si è dedicata alla preservazione dell'architettura folk e del lavoro di artisti autodidatti. La Charles H. Revson Foundation è specializzata in studi ebraici; la Henry Luce Foundation in studi di storia dell'arte e religioni asiatiche; la Florence Gould Foundation in lingue straniere.

Analisi dei cambiamenti nei finanziamenti per le discipline umanistiche dal 1992 al 2002

Nel corso della decade 1992-2002 l'ammontare dei finanziamenti nei confronti delle discipline umanistiche da parte di fondazioni è cresciuto in maniera stabile. Da un totale di 134,1 milioni di dollari nel 1992 si arriva a 335 milioni nel 2002. Il numero dei finanziamenti in campo umanistico raddoppia da 1.649 a 3.269. Contemporaneamente però il sostegno registrato in questo ambito è cresciuto meno rapidamente se rapportato al tasso di crescita dei finanziamenti in generale, tra il 1992 e il 1997 e tra il 1997 e il 2002.

Nel 2002 la Andrew W. Mellon Foundation di New York si classifica come l'ente finanziatore più generoso nel settore umanistico con un ammontare di 25,8 milioni di dollari. È seguita dal Packard Humanities Institute, in California (21,2 milioni); la Righteous Persons Foundation, anch'essa in California (17,3 milioni); la Ford Foundation, di New York (11,1 milioni) e la Annenberg Foundation in Pennsylvania (9,6 milioni). Queste cinque fondazioni coprono un quarto del totale dell'ammontare assegnato alle discipline umanistiche nel 2002. Da notare che due di queste fondazioni nel 1997 non rientravano nella lista dei *top donors* in questo ambito (la Righteous Persons Foundation è stata fondata nel 1994 da Steven Spielberg con i profitti tratti dal film *Schindler's List*; il Packard Institute innalza di molto il proprio budget a seguito del trasferimento di capitale da parte della David and Lucile Packard Foundation avvenuto nel 1999). Sempre nel 2002 venti fondazioni analizzate in questo rapporto hanno diretto per lo meno un quarto del loro budget totale alle discipline umanistiche; 53 fondazioni hanno dedicato al settore almeno il 10 per cento delle loro risorse.

Nonostante il ruolo dominante giocato da un numero ridotto di fondazioni, nei dieci anni passati le discipline umanistiche hanno goduto di un più ampio sostegno da un maggior numero di fondazioni che sono cresciute di numero: da 498 nel 1992 a 683 nel 2002. Dall'analisi condotta dal Foundation Center risulta inoltre che nove fondazioni hanno fatto donazioni di almeno un milione di dollari all'anno a favore del settore umanistico, e che insieme rappresentano il 26 per cento del sostegno in tale area nel decennio preso in considerazione. Tali fondazioni sono: la Andrew W. Mellon Foundation, la Ford Foundation, Pew Charitable Trusts, Lilly Endowment, Rockefeller Foundation, Henry Luce Foundation, Annenberg Foundation, Kresge Foundation e John D. e Catherine T. MacArthur Foundation (Renz, Lawrence, Allen Smith 2004, p. 3).

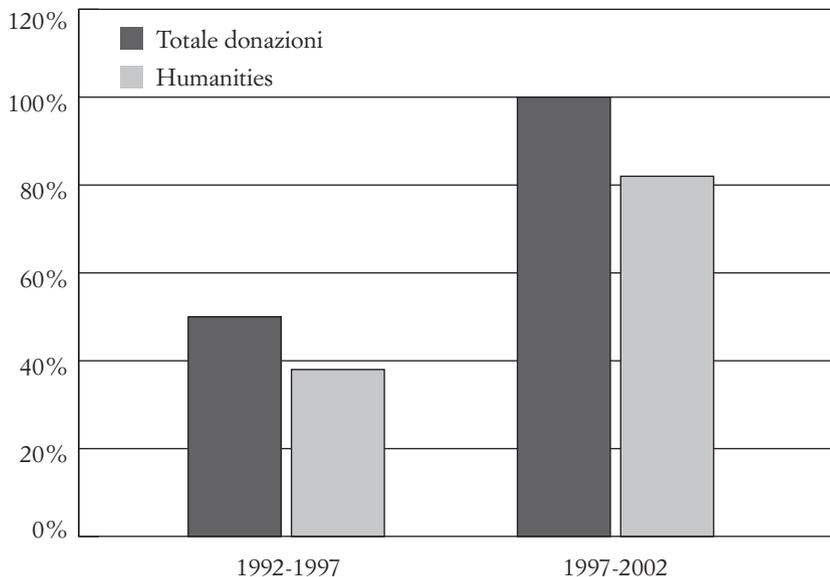


Fig. 1. Il sostegno per le Humanities da parte di fondazioni è cresciuto più lentamente del sostegno totale per tutte le discipline tra il 1992 e il 2002. Fonte: Foundation Center, 2003, *Foundation Funding for the Humanities*².

Lo stato dei finanziamenti per le discipline umanistiche

Dai dati storici sopra riportati e dall'esame della situazione sino al 2002 sopra indicata si possono trarre alcune importanti conclusioni:

- Nel 2002 cinque fondazioni coprivano approssimativamente un quarto del totale dei finanziamenti a sostegno delle attività umanistiche; 25 fondazioni ne coprivano circa la metà. Quindi, lo zoccolo duro del sostegno in questo ambito rimane circoscritto a un numero limitato di fondazioni. Il rapporto del Foundation Center indica comunque che oltre 600 fondazioni hanno assegnato nel 2002 per lo meno un finanziamento in ambito umanistico. È al momento però impossibile stabilire se alcune di queste fondazioni possano costituire in futuro una nuova fonte di sostegno continuativo in ambito umanistico o se il loro interesse in questo campo sia passeggero.

- Il rapporto ha anche individuato la tendenza delle fondazioni a sostenere programmi pubblici in ambito umanistico e un allontanamento dalla creazione di borse di studio nelle discipline umanistiche principali.

- È stato registrato un disequilibrio nei confronti del sostegno dei sottoinsiemi che compongono le singole discipline indicate come *humanities*. Le lingue classiche e straniere, che negli anni Venti e Trenta ricevevano il sostegno maggiore, hanno visto i loro finanziamenti diminuire drasticamente, soprattutto nel decennio preso in esame. La storia dell'arte e i classici sembrano ricevere anche meno attenzione, ma questa tendenza non tiene conto della attività delle *operating foundations*. La filosofia sembra ricevere sussidi ingenti, ma la maggior parte di questi sono devoluti a un suo sottoinsieme, l'etica. La storia pare riscuotere grande interesse, ma ciò si deve principalmente agli investimenti devoluti ai musei operanti in tale ambito.

Panoramica sulle priorità e tendenze dei finanziamenti in campo umanistico

Nel 2002 due sottoinsiemi delle discipline umanistiche – attività storiche e attività museali relative alle discipline umanistiche – si sono insieme aggiudicate il 54 per cento dei finanziamenti in campo umanistico, equivalente al 49 per cento del capitale totale donato in tale area. Le altre aree principali di interesse sono state storia dell'arte, storia, discipline artistiche relative alle attività umanistiche, cultura, *media*, scienze sociali e attività umanistiche multidisciplinari. Tra il 1997 e il 2002 il sostegno a favore delle discipline umanistiche è cresciuto dell'82,5 per cento, ma tale crescita è stata diseguale nei confronti delle diverse discipline. La comparsa di importanti enti fondatori con interessi molto ristretti e l'impatto di alcuni finanziamenti di eccezionale entità hanno contribuito a cambiare gli schemi dei finanziamenti in tale ambito. In aggiunta il sostegno nei confronti delle discipline più ignorate è ulteriormente calato. Nel caso specifico gli studi delle lingue classiche e straniere hanno ricevuto meno fondi rispetto al 1997 e al 1992, mentre il sostegno nei confronti della letteratura è cresciuto rispetto al 1997 ma calato se paragonato al 1992. Ciò significa che le lingue stanno raccogliendo i favori di un minor numero di enti finanziatori, mentre la letteratura riscuote un successo, seppur limitato, nella raccolta fondi.

Analisi dei sottoinsiemi che compongono le discipline umanistiche

Attività storiche

Le attività storiche (centennali/commemorazioni/società storiche/conservazione e preservazione di siti di importanza storica) si sono classificate prime in quanto destinatarie di finanziamenti in campo umanistico, aggiudicandosi quasi il 32 per cento dei finanziamenti, equivalen-

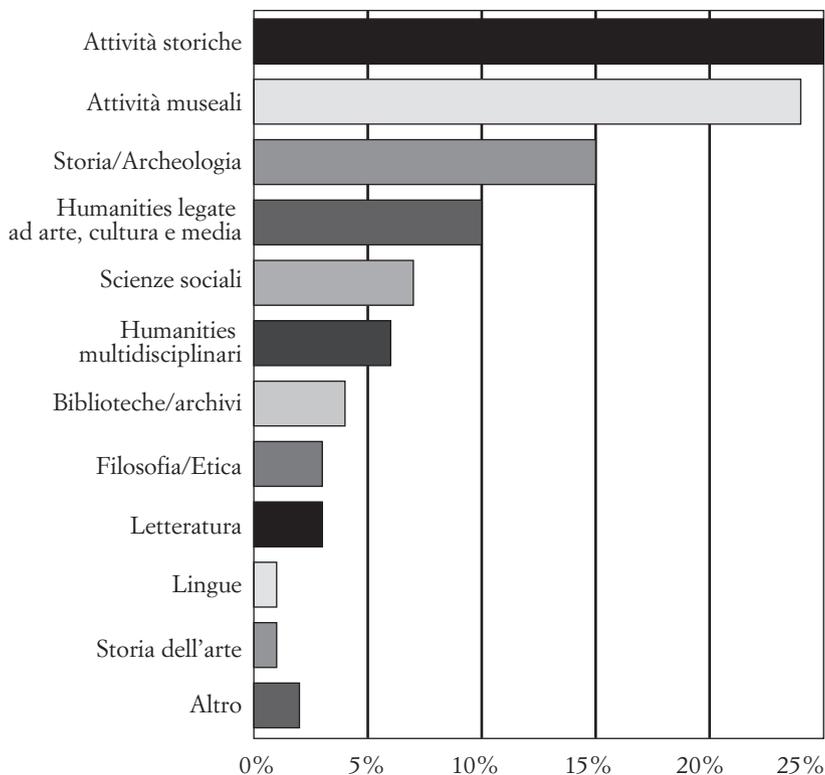


Fig. 2. Le attività storiche e museali ricevono circa metà delle donazioni elargite nel 2002. Fonte: Foundation Center, 2003, *Foundation Funding for the Humanities*.

te al 24,6 per cento del capitale donato. La maggioranza dei fondi è stata utilizzata per la creazione di società storiche e la preservazione di siti di interesse storico. I finanziamenti in questa area sono quasi raddoppiati tra il 1997 e il 2002. Tra i maggiori enti finanziatori di queste attività sono il J. Paul Getty Trust che sostiene a livello mondiale la preservazione di siti di particolare rilevanza culturale e architettonica; la Andrew W. Mellon Foundation, la Annenberg Foundation, la Samuel H. Kress Foundation e il Lilly Endowment. In questo ambito le aziende coprono un ruolo molto modesto: tra le più significative sono AXA, General Motors e la Ford Motor Company Foundation.

Attività museali relative alle discipline umanistiche

Le attività museali hanno ottenuto il 22 per cento dei sussidi, ovvero il 24 per cento delle risorse totali. I programmi di musei storici hanno ottenuto i maggiori benefici, seguiti dai programmi di musei etnici e folk. Il sostegno per attività museali è cresciuto di quasi quattro quinti tra il 1997 e il 2002. Tra le fondazioni che hanno maggiormente sostenuto programmi storici sono la Annenberg Foundation e la Robert R. McCormick Tribune Foundation, la Perry e Nancy Lee Bass Corporation e l'Edwrad C. Johnson Fund. Per i musei etnici e folk: la Andrew W. Mellon Foundation, la Horace W. Goldsmith Foundation e Rockefeller Foundation. Il destinatario maggiore in questa area è stato il National Constitution Center (Centro nazionale per la Costituzione) di Philadelphia. Il centro ha ricevuto 12,5 milioni di dollari soprattutto da fondazioni locali per un nuovo edificio e per la parziale copertura dei costi operativi.

Storia/archeologia

Storia e archeologia occupano il terzo posto per entità dei sussidi ricevuti e il quarto per il numero di finanziamenti. I fondi per borse di studio e programmi in campo storico sono aumentati di cinque volte tra il 1997 e il 2002, rendendo quest'area quella in più rapida crescita in campo umanistico. Quasi la metà delle donazioni sono andate a beneficio della Survivors of the Shoah Visual History Foundation di Los Angeles, un'organizzazione ebraica che ha creato un archivio multimediale in internet con interviste a sopravvissuti dell'Olocausto. Nel 2002 l'organizzazione ha ricevuto 19,7 milioni di dollari, la maggior parte dalla Righteous Persons Foundation, che è stata il maggior ente finanziatore nel 2002. Altre fondazioni significative nel periodo preso in esame sono state la Gilder Foundation che finanzia il Gilder Lehrman Institute of American History; il Packard Humanities Institute che ha finanziato scavi archeologici all'estero; la Andrew W. Mellon Foundation e la Charles H. Revson Foundation.

Arte/cultura/media relativi alle discipline umanistiche

Programmi di arte, cultura e *media* collegati alle discipline umanistiche hanno ricevuto il 10 per cento delle donazioni totali e appena l'8 per cento del numero dei finanziamenti nel 2002. Questo sottoinsieme include una vasta tipologia di programmi: da programmi culturali folk ed etnici a film, video ed editoria, e poi ancora arti visive, restauro e conservazione, teatro e altre *performing arts* quali la danza. Il sostegno monetario in questo campo è moltiplicato di cinque volte tra il 1997 e il

2002 facendolo piazzare secondo, dopo la storia, per rapidità di crescita e sviluppo. All'interno di questa categoria i fondi sono quadruplicati a favore di programmi per lo studio e la sensibilizzazione verso il patrimonio culturale, una crescita ancora maggiore hanno registrato i fondi per programmi nel campo mediatico (film/video). Circa 17 milioni di dollari sono stati donati dal Packard Humanities Institute alla Stanford Theater Foundation, una fondazione dedita alla preservazione di film e cinema storici; i fondi sono stati utilizzati per l'acquisto di un nuovo archivio di film.

Scienze sociali

Le discipline relative alle scienze sociali hanno ricevuto quasi il 7 per cento dei fondi totali pari al 6 per cento dei finanziamenti per le discipline umanistiche. Gli studi legati all'etnicità e alle questioni di genere si sono aggiudicati circa la metà dei suddetti fondi, mentre altre attività quali studi internazionali, programmi di antropologia e sociologia, giurisprudenza, si sono suddivise il rimanente. Mentre all'inizio degli anni Novanta quest'area era una delle più popolari, il sostegno è cresciuto di un modesto 10 per cento tra il 1997 e il 2002. La Ford Foundation è stato l'ente finanziatore principale, seguita dalla Charles H. Revson Foundation e dalla Rockefeller Foundation.

Altre discipline

Tra le discipline non ancora analizzate, gli studi multidisciplinari hanno ricevuto il 5,6 per cento del capitale donato; biblioteche e archivi il 3,7 per cento; letteratura e filosofia/etica il 3 per cento ognuna; lingue classiche e straniere l'1,3 per cento e la storia dell'arte lo 0,9 per cento (gli ultimi due dati non tengono conto dell'attività di *operating foundations* quali il Packard Humanities Institute e il J. Paul Getty Trust)³. Se si considera il numero delle iniziative finanziate la letteratura passa al primo posto con una incidenza del 6,5 per cento. Tra il 1997 e il 2002 l'area in più rapida crescita è stata la filosofia/etica seguita da storia dell'arte, biblioteche per discipline umanistiche e letteratura. Durante questo periodo il sostegno per lo studio delle lingue straniere è diminuito drasticamente. La Andrew W. Mellon Foundation occupa il primo posto come ente finanziatore in queste aree, seguita dalle Ford e Rockefeller Foundation. In campo linguistico il maggiore sostenitore è stata la Florence Gould Foundation. Per la bioetica la Greenwall Foundation ha provveduto a coprire metà dei finanziamenti totali.

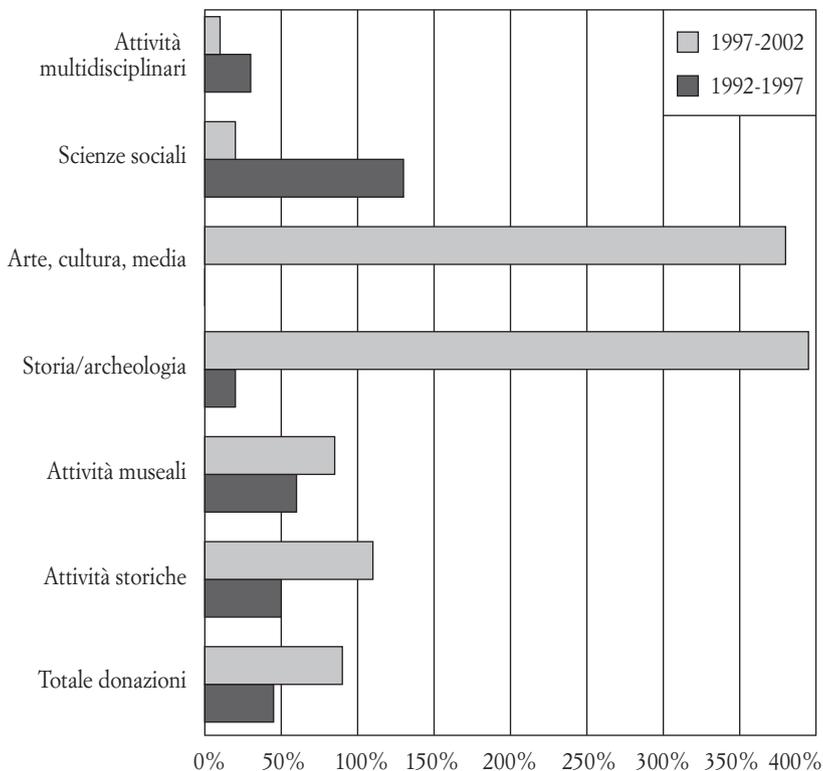


Fig. 3. Storia/archeologia e arte, cultura e media relazionate alle *humanities* hanno registrato l'incremento più rapido nella crescita dei finanziamenti da parte di fondazioni tra il 1992 e il 2002. Fonte: Foundation Center, 2003, *Foundation Funding for the Humanities*.

Elenco e breve descrizione delle maggiori fondazioni sostenitrici delle discipline umanistiche

- Andrew W. Mellon Foundation, New York.

Sostiene “uno spettro ampio di iniziative per il rafforzamento di attività di ricerca presso università negli Stati Uniti, con particolare enfasi verso le discipline umanistiche e le scienze sociali a queste relative”; offre borse di studio presso centri chiave per studi avanzati e biblioteche di ricerca indipendenti; finanzia inoltre un programma di borse di studio interne alla propria istituzione, il Mellon Fellowship in Humanities, amministrato dalla Woodrow Wilson Fellowship Foundation.

Andrew W. Mellon (1855-1937) discende da una famiglia di immigranti protestanti nord-irlandesi che si trasferirono in Pennsylvania nel 1818. Mellon appartiene a una eccezionale generazione americana che ha testimoniato la creazione e l'accumulo di fortune individuali di un'entità sino ad allora inimmaginabile, da parte di individui quali Rockefeller, Ford, Carnegie, Morgan e Frick. Durante la sua vita Mellon donò quasi 10 milioni di dollari in beneficenza, la maggior parte di questi fondi andò a sostenere istituzioni dedite all'educazione e alla filantropia a Pittsburgh, ma il suo lascito più famoso furono i fondi e le opere d'arte che costituirono il primo nucleo della National Gallery of Art di Washington. Poco dopo la scomparsa di Mellon, la figlia Ailsa Mellon Bruce costituì la Avalon Foundation e il figlio, Paul Mellon, fondò la Old Dominion Foundation. Nel giugno del 1969 le due organizzazioni furono fuse per formare l'attuale Andrew W. Mellon Foundation. Nel 2002 la fondazione ha devoluto in finanziamenti 213 milioni di dollari, nel 2003 l'ammontare è diminuito a 177 milioni. Di questi, 25,8 milioni di dollari sono andati a discipline umanistiche.

- Rockefeller Foundation, New York.

Attraverso il programma di *Creativity & Culture* (Creatività e cultura), la fondazione sostiene “la preservazione e il rinnovamento dell'eredità culturale di gruppi etnici esclusi dai benefici della globalizzazione” e “il rafforzamento della società civile e della libera circolazione di idee attraverso iniziative in campo umanistico e religioso”. La fondazione inoltre provvede anche a sostenere borse di studio e ricerca attraverso il programma di *Resident Fellowships in the Humanities and the Study of Culture* (borse di studio per residenze nell'ambito delle discipline umanistiche e lo studio della cultura) ospitate da centri di ricerca per le discipline umanistiche in Nord e Sud America. Nel 2002 l'ammontare totale dei finanziamenti in campo umanistico è stato di 6,8 milioni di dollari.

- Ford Foundation, New York.

Attraverso i suoi programmi sui temi dell'educazione, la sessualità e la religione, la fondazione sostiene borse di studio per “approfondire la comprensione” di problematiche relative a questioni di genere e identità e “la partecipazione di gruppi storicamente marginalizzati all'interpretazione delle diverse religioni e tradizioni culturali”. Attraverso i programmi in *media*, arte e cultura, sostiene la creazione di opportunità di espressione di diverse culture e la documentazione di “forme di creatività artistica nuove e tradizionali”.

La Ford Foundation fu creata nel 1936 grazie a donazioni e lasciti di Henry ed Edsel Ford. È un'organizzazione indipendente, con un proprio consiglio di amministrazione, ed è interamente separata dalla Ford Motor Company. Nel 2002 l'ammontare totale dei finanziamenti è stato di 506 milioni di dollari, nel 2003 di 428 milioni. Nel 2002, 11,1 milioni di dollari sono andati a sostenere attività umanistiche. Secondo una recente intervista con Susan V. Berresford, presidente della fondazione, la Ford ha dato, nel 2004, 450 milioni di dollari in finanziamenti e conta di aggiungere altri 100 milioni di dollari nel 2005. La fondazione, la terza per grandezza negli Stati Uniti, è cresciuta di quasi un miliardo di dollari tra il 2003 e la fine del 2004 (da 10 miliardi a 10,9 miliardi di dollari).

- J. Paul Getty Trust, California.

Si tratta di una *operating foundation* il cui obiettivo è “promuovere la comprensione e conservazione delle arti visive”. Nonostante la fondazione sostenga principalmente iniziative proprie, offre finanziamenti in campo umanistico per “individui e istituzioni a livello internazionale al fine di promuovere la creazione di borse di studio in storia dell'arte” e la conservazione di edifici di valore storico e siti archeologici. Nel 2002 il capitale devoluto alle attività umanistiche è stato di 5,9 milioni di dollari.

J. Paul Getty fonda il Getty Museum nel 1953. Inizialmente ospitato nel suo ranch di Malibu, il museo conteneva le collezioni di antichità greca e romana, mobili francesi del XVIII secolo e dipinti europei. Quando nel 1982 la maggior parte dei beni personali di Getty passarono al fondo fiduciario, istituito nel 1978, i membri del Consiglio di amministrazione vollero dare un contributo alle arti visive attraverso l'espansione del museo e una nuova serie di programmi. Il progetto del Getty Center ha inizio alla metà degli anni Ottanta sotto la direzione dello studio di architettura Richard Meier & Partners ed è stato inaugurato nel 1997.

- Packard Humanities Institute, California.

Come il Getty Trust, si tratta di una *operating foundation* fondata per creare gli strumenti di base per la ricerca in campo umanistico e per “incoraggiare un maggior interesse per la storia, letteratura, e la musica del passato”. Recentemente la fondazione ha esteso la sua area di interesse includendo archeologia e conservazione di film.

Il Packard Humanities Institute (PHI) è stato fondato nel 1987 inglobando la David and Lucile Packard Foundation che, prima della sua esistenza, si occupava di sostenere le medesime attività. Trattandosi di una *operating foundation* il PHI non accetta proposte non sollecitate e limita le proprie collaborazioni a un ridotto gruppo di progetti. Tali collabora-

zioni sono a lungo termine (dieci anni o più) e consistono in *partnership* professionali con gruppi di studiosi affiliati a università prestigiose quali Yale, Princeton, Duke, Cornell e Michigan. Nel 2002 il PHI ha devoluto 21,2 milioni di dollari a favore di attività in campo umanistico.

- Gilder Foundation, New York.

Principalmente finanzia l'attività del Gilder Lehrman Institute for American History, il quale "promuove lo studio e la passione per la storia dell'arte americana" attraverso il sostegno di scuole con orientamento storico e centri di ricerca accademica, seminari e programmi di specializzazione per educatori, pubblicazioni, mostre, conferenze, premi e borse di studio. Nel 2002 la fondazione ha elargito finanziamenti pari a 5,5 milioni di dollari per tali attività.

- Samuel H. Kress Foundation, New York.

La fondazione ha l'obiettivo di promuovere "la storia, la conservazione, e l'apprezzamento del vasto patrimonio artistico e architettonico ereditato dall'Europa, e l'archeologia dall'antichità al XIX secolo"; i finanziamenti vanno a sostegno di risorse accademiche, pubblicazioni, e conferenze e per le borse di studio della Kress Fellowships, che incoraggia "lo sviluppo dell'esperienza professionale di storici dell'arte e conservatori". Nel 2002 i fondi devoluti a tali attività ammontavano a 1,6 milioni di dollari. Nel 2003 la fondazione ha erogato poco più di 4 milioni di dollari in finanziamenti a favore di istituzioni culturali negli Stati Uniti e in 26 nazioni estere.

La Samuel H. Kress Foundation è nata nel 1929 grazie alla generosità di Samuel H. Kress (1863-1955) e dei suoi fratelli Claude W. Kress (1876-1940) e Rush H. Kress (1877-1963). Il suo fondatore era un appassionato collezionista di arte italiana del Rinascimento della quale accumulò una collezione di incomparabile valore. Tra il 1929 e il 1961 Samuel Kress e la sua fondazione assemblarono la collezione americana più importante del secolo di antichi maestri e altre opere europee.

I finanziamenti per Arte e Cultura

Le organizzazioni artistiche e culturali non profit negli Stati Uniti derivano le proprie risorse da tre principali fonti: reddito proprio, contributi da fonti private, e finanziamenti pubblici. Secondo il rapporto *Arts Funding IV* i fondi devoluti per arte e cultura nel 2000 ammontavano a un totale di 23,5 miliardi di dollari. Di questi il 49 per cento

provenienti dal reddito proprio (investimenti, *box office*), il 40 per cento da fonti private, in particolare aziende e fondazioni aziendali (7 per cento), fondazioni di vario genere per il 13 per cento (vedi fig. 4), individui (20 per cento); e il rimanente 11 per cento da sussidi governativi. I finanziamenti da parte di fondazioni, escluse le fondazioni aziendali, ammontavano a 1/3 del contributo privato totale, e a circa 1/8 del reddito totale degli enti non profit in campo artistico/culturale (Renz, Lawrence 2003).

Escluso il reddito proprio, le due fonti principali di finanziamenti per arte e cultura derivano da un lato da risorse provenienti da enti pubblici, ovvero statali, quali il National Endowment for the Humanities e il National Endowment for the Arts, i consigli d'arte locali e le *community foundations*; dall'altra da enti privati quali fondazioni di diversa natura (che analizzeremo più nei dettagli tra breve), aziende, individui e lasciti testamentari.

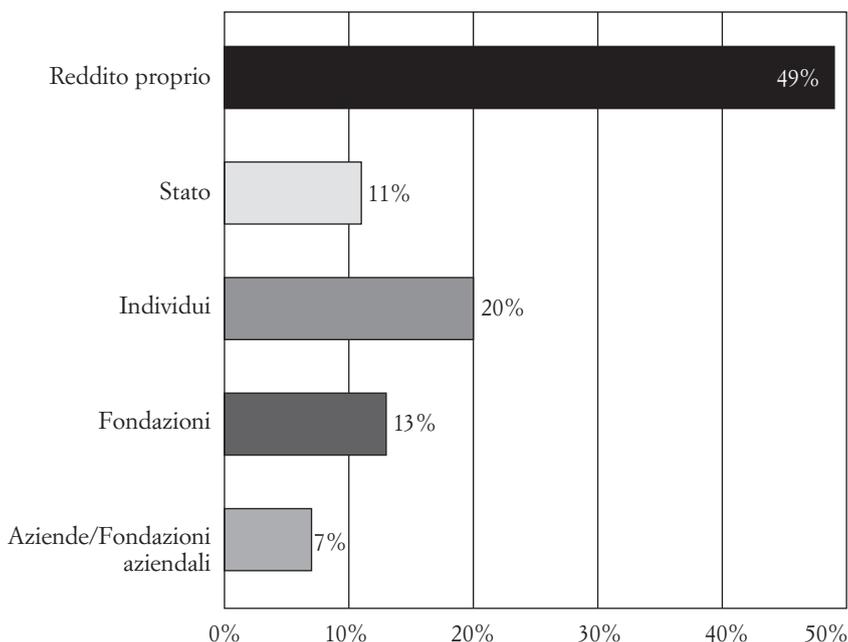


Fig. 4. Fonti del reddito di organizzazioni culturali non profit. Fonte: Foundation Center 2003, *Arts Funding IV*.



Fig. 5. Struttura dei finanziamenti pubblici e privati.

Finanziamenti pubblici

- Il National Endowment for the Humanities (NEH), viene formato nel 1965 ed è il maggiore sostenitore di programmi in ambito umanistico a livello nazionale. L'agenzia nasce con il compito di finanziare progetti in quattro aree principali: conservazione e facilitazione di accesso alle risorse culturali, educazione, ricerca e programmi pubblici. Generalmente i finanziamenti vanno a sostegno di istituzioni quali musei, archivi, biblioteche, *college* e università, televisione pubblica, stazioni radio e studiosi accademici. L'agenzia è sotto la direzione di un presidente, eletto dal presidente degli Stati Uniti e confermato dal Senato, con un mandato di quattro anni. Il presidente viene affiancato dal National Council on the Humanities (Consiglio nazionale per le discipline umanistiche), un consiglio composto da 26 insigni individui anch'essi appuntati dal presidente e confermati dal Senato. I membri del Consiglio prestano servizio per sei anni. Per l'anno 2005/2006 il NEH ha dichiarato un budget di 138 milioni di dollari.

- Il National Endowment for the Arts (NEA), è un'agenzia pubblica nata con la missione di: "sostenere l'eccellenza nelle arti, sia emergenti che affermate; di rendere accessibile le arti a tutto il popolo americano; e provvedere una guida nell'educazione in campo artistico"⁴. Le aree di intervento al momento della sua formazione erano musica, danza, teatro, letteratura, arti visive, ed educazione. Nel 1967 vengono aggiunte architettura, *design* e *public media*.

Formatosi nel 1965 come agenzia indipendente dal governo federale, il NEA è il finanziatore maggiore in campo artistico a livello nazionale. Nonostante ciò, nel 2000, il totale dei finanziamenti pubblici ha costi-

tuito solo l'11 per cento dell'ammontare totale destinato al sostegno di arte e cultura. Sin dal 1965 il NEA ha assegnato 111.000 finanziamenti a organizzazioni artistiche e artisti nei 50 Stati e nelle sei giurisdizioni che compongono gli Stati Uniti d'America. Le agenzie locali sono cresciute da 400 a 4.000, i teatri non profit da 56 a 340, le orchestre sinfoniche da 980 a 1.800, le compagnie d'opera da 27 a 113 e le compagnie di danza sono 18 volte più numerose di quante fossero nel 1965³.

Come nel caso del NEH, il NEA è sotto la guida di un presidente, eletto dal presidente degli Stati Uniti, e affiancato da un Consiglio (il National Council on the Arts) composto da 14 membri con potere di voto e un mandato di sei anni, più sei membri del Congresso che servono *ex officio* in carica per due anni e che non hanno diritto di voto.

Il NEA inizia la sua missione nel 1966 con un budget di 2,5 milioni di dollari da cui vengono tratti finanziamenti per 22 istituzioni e 135 individui. Il budget nel 1967 sale a 7,9 milioni di dollari e rimane pressoché stabile fino al 1971 quando viene portato a 15,1 milioni di dollari. Nel 1972 raddoppia quasi (29,7 milioni di dollari) e così nel 1974 (60,7 milioni di dollari). Una crescita del 12-15 per cento rimane pressoché stabile fino a un ulteriore salto nel 1978 (123,8 milioni di dollari) e 1981 (158 milioni di dollari). Nell'anno successivo subisce un taglio del 10 per cento e marca il XX anniversario nel 1985 con un budget di 163,6 milioni di dollari.

Il XXV anniversario vede un budget di 171,2 milioni di dollari e la cifra rimane pressoché invariata sino all'anno critico del NEA, il 1996, che vede un taglio netto delle risorse del 39 per cento (arrivando a 99,5 milioni di dollari) e l'eliminazione di tutti i finanziamenti a titolo individuale. Tale decisione rappresenta il culmine di una crisi iniziata nel 1990 a seguito dello scandalo suscitato da una mostra del fotografo Robert Mapplethorpe, organizzata dall'Institute of Contemporary Art presso l'Università della Pennsylvania, finanziata in parte con dei fondi ricevuti dal NEA. La mostra fu condannata dal Congresso in quanto contenente materiale pornografico. Membri del Congresso denunciano anche un altro noto artista, Andres Serrano, per una fotografia giudicata blasfema dal titolo *Piss Chris*. Anche nel caso di Serrano, i 15.000 dollari assegnati all'artista come premio dal Southeast Center for Contemporary Art, provenivano indirettamente dal NEA in quanto il museo era da questo sovvenzionato. Dal 1996 i tagli, benché minimi, continuano sino a raggiungere un minimo storico di budget nel 2000 di 97,6 milioni di dollari.

Il più recente piano finanziario disponibile, risalente al 2003, indica un budget operativo approvato dal Congresso di 115,7 milioni di dolla-

ri di cui 38 milioni sono stati assegnati a partner a livello statale e locale quali agenzie statali e per l'arte e organizzazioni artistiche regionali. Nel 2003 il NEA ha contribuito al finanziamento dei programmi di organizzazioni di vario genere e misura per un totale di 99 milioni divisi in 1.900 finanziamenti sul territorio nazionale nelle aree di: creatività, conservazione del patrimonio culturale, programmi di arte per radio e televisione, programmi per l'apprendimento dell'arte; borse di studio per poesia e traduzione; onori alla carriera nei campi della musica jazz e delle arti folk e popolari.

Il NEA ha anche rinnovato il suo interesse per la tecnologia e il futuro aggiudicando finanziamenti da 50.000 a 165.000 dollari a tredici progetti nell'ambito del programma *Resources for Change* (Risorse per il cambiamento). Questi sussidi sono stati dati a organizzazioni non profit per aiutarle a sviluppare l'uso di nuove tecnologie per l'avanzamento delle arti e della loro comprensione da parte del pubblico⁶.

Per il 2005/2006 il NEA ha dichiarato un budget di 121 milioni di dollari. A questo si aggiungono 711 milioni di dollari da parte delle amministrazioni locali (in ribasso rispetto al record registrato nel 2000 di 800 milioni) e 294 milioni da parte di agenzie statali, segnalando anche qui un netto calo (del 34 per cento) rispetto al 2001, quando tali finanziamenti hanno toccato il record di 477 milioni di dollari⁷.

- Un esempio di community foundation è la New York Foundation for the Arts (NYFA). La NYFA è stata creata nel 1971 dal New York State Council on the Arts come organizzazione indipendente con l'obiettivo di aiutare lo sviluppo di diverse discipline artistiche principalmente nello Stato di New York, ma anche a livello nazionale. Ogni anno NYFA eroga circa 11 milioni di dollari in finanziamenti e servizi a organizzazioni locali e assegna fino a 170 borse di studio per artisti attivi nello Stato di New York. La NYFA svolge il suo compito attraverso l'uso di diversi strumenti quali: l'assegnazione di finanziamenti, prestiti, servizi finanziari e di informazione per rispondere alle diverse necessità di una comunità, quella artistica, in continua evoluzione. Come accennato in precedenza la NYFA concentra la sua attività prevalentemente nello Stato di New York, ma ha in passato anche avuto occasione di collaborare con altri enti finanziatori a progetti regionali, nazionali e internazionali.

- Rimanendo sempre nello Stato di New York un'altra iniziativa importante promossa dal Department of Cultural Affairs (DCA) (Dipartimento per gli affari culturali) è il programma *Percent for Art* (Percentuale per l'arte) attivo dal 1983. Si tratta di un programma che incentiva

la creazione di opere di arte pubblica investendo l'uno per cento del budget proprio dell'amministrazione locale (in questo caso la città di New York) utilizzato per la realizzazione di determinati progetti edilizi. Tali opere consistono in pitture murali, sculture, opere *site-specifics*, o altre installazioni fruibili dal grande pubblico. Sino all'estate del 2003 il programma ha commissionato lavori a 146 artisti che hanno completato 177 progetti sul territorio cittadino. 50 nuovi progetti sono al momento *in progress*. A livello nazionale esistono circa 300 programmi simili a questo, che hanno il compito di individuare e commissionare agli artisti interventi *site-specifics*, generalmente collaborando sin dalla fase progettuale con il *team* responsabile della costruzione dei complessi edilizi presi in considerazione («NYFA Quarterly» 2003, p. 16).

Finanziamenti privati
Che cos'è una fondazione?

Una fondazione è un'entità formatasi come *non profit corporation* o fondo fiduciario a scopo di beneficenza, con il compito di elargire finanziamenti a organizzazioni, istituzioni o individui coinvolti in attività di tipo scientifico, educativo, culturale, religioso o di altra natura a scopo filantropico. Questa ampia definizione abbraccia due tipi di fondazioni: le private e le pubbliche. La distinzione fondamentale tra queste due tipologie è che nel caso di una fondazione privata la maggior parte dei suoi fondi provengono da una sola fonte, che può essere un individuo, una famiglia o un'azienda. Una fondazione pubblica, al contrario, normalmente riceve il proprio capitale da diversi canali che possono includere fondazioni private, individui, agenzie governative e utenti dei propri servizi. Inoltre, una fondazione pubblica deve per statuto continuare a cercare finanziamenti da diverse fonti per mantenere la propria natura giuridica.

Come indicato nella figura 5, esistono tre tipi di fondazioni private: le fondazioni indipendenti, quelle aziendali e le *operating foundations*.

Le prime sono fondazioni istituite da un individuo o da una famiglia, come, ad esempio, la Andrew W. Mellon Foundation. All'interno di que-

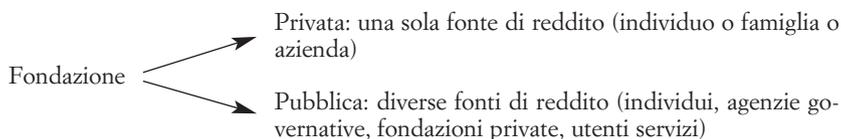


Fig. 6. Fondazioni private e pubbliche.

sto insieme si collocano le *family foundations*, fondazioni indipendenti nelle quali donatori individuali e/o membri della loro famiglia sono direttamente coinvolti nell'attività della fondazione. Un esempio di *family foundation* è la Peter Norton Family Foundation.

Le *corporate foundations* sono create da un'azienda e diventano entità indipendenti da questa, come nel caso della AXA Foundation o della Ford Motor Company Fund.

Il terzo tipo, la *operating foundation*, come già accennato, è una fondazione come il Getty Trust o il Packard Humanities Institute, che viene creata con un obiettivo specifico ed è prevalentemente dedicata al sostegno di attività interne, quali la programmazione del proprio museo, o di attività di ricerca di varia natura. Le *operating foundations* non sono tenute a dare sovvenzioni a terzi e di conseguenza non accettano richieste di finanziamento non sollecitate.

Le *community foundations*, che fanno parte del settore pubblico, sono generalmente *grant-makers* e *grant-seekers*: danno cioè finanziamenti ad altre organizzazioni non profit o individui (*grant-maker*) e contemporaneamente sono esse stesse destinatarie di finanziamenti da altre fondazioni e agenzie governative (*grant-seeker*). Ne sono esempi la New York Foundation for the Arts e il New York Community Trust. Tipicamente una *community foundation* serve un'area geografica limitata al suo Stato di appartenenza.

Vantaggi fiscali

Negli Stati Uniti il governo federale ha giocato un ruolo marginale nel finanziare arte e cultura sino al 1965, anno in cui sono stati creati il National Endowment for the Arts e il National Endowment for the Humanities. Quando il primo codice che regolamentava il fisco fu redatto nel 1917, i primi emendamenti provvedevano a regolamentare deduzioni fiscali per contributi filantropici come incentivo per incrementare le donazioni da parte del settore privato nei confronti di organizzazioni di beneficenza. Questa tradizione continua a essere una delle caratteristiche più rilevanti, e uno dei maggiori punti di forza, del sistema americano di fundraising in ambito culturale. Tale sistema è basato principalmente sui finanziamenti privati, a cui si aggiungono un sostegno diretto da parte del governo, e uno di natura indiretta attraverso agevolazioni fiscali.

Naturalmente esistono differenze sostanziali tra una nazione e l'altra circa la regolamentazione delle donazioni. Allo stesso modo la terminologia fiscale varia di paese in paese. Questo paragrafo pertanto non vuole essere una fonte esaustiva e completa di informazioni circa le regole

fiscali in vigore negli Stati Uniti, ma piuttosto il suo obiettivo è quello di identificare gli incentivi fiscali di cui beneficiano individui e aziende grazie alle donazioni filantropiche da questi effettuate. Le informazioni che seguono devono pertanto essere considerate come linee guida, passibili di ulteriori evoluzioni. Le leggi fiscali federali e statali sono infatti soggette a continue revisioni, che richiedono un continuo e attento monitoraggio.

Affinché le donazioni a favore di un ente non profit siano deducibili dalle tasse, tale ente deve essere ufficialmente riconosciuto dall'Internal Revenue Service (IRS) (l'agenzia fiscale americana) come una organizzazione a scopo di beneficenza. La sezione 501(c)3 del regolamento fiscale descrive in dettaglio i parametri che definiscono una organizzazione non profit.

Donazioni da parte di individui e contributi pianificati (planned giving)

Le leggi fiscali americane prospettano un ampio raggio di benefici per individui e aziende tassabili negli USA, a seguito di donazioni fatte in contanti o in attività finanziarie, e attraverso un programma di contributi pianificati, che consiste in una donazione di entità ingente che richiede una pianificazione a lungo termine dei finanziamenti e del patrimonio donato. I diversi tipi di contributi pianificati includono lasciti testamentari, piani di reddito a vita, fondi fiduciari di beneficenza, donazioni di polizze di assicurazioni sulla vita e donazioni tangibili di oggetti di proprietà personale e di opere d'arte.

Donazioni in contanti

Una donazione in contanti è il modo più popolare e più semplice per sostenere un'istituzione culturale. Questo tipo di donazione può essere dedotta dalle tasse sino a un limite massimo pari al 50 per cento del profitto lordo dichiarato nell'anno dell'avvenuta donazione. In caso l'ammontare delle donazioni superi tale limite, il governo permette di scaricare eventuali eccessi negli anni successivi, purché tale sgravio abbia luogo entro cinque anni dalla donazione.

Attività finanziarie

Dopo il contante, le attività finanziarie (azioni, buoni del Tesoro, obbligazioni) sono i beni più comunemente donati in beneficenza. Gli sgravi fiscali che ne derivano sono però di natura diversa e di entità minore rispetto a quelli relativi alle donazioni in contanti. Il benefattore può infatti dedurre dalle tasse sino al 30 per cento del proprio

reddito lordo, anche in questo caso su un periodo di cinque anni, pari al valore pieno di mercato delle attività donate se queste sono state di proprietà del benefattore per più di un anno. In caso il benefattore li abbia posseduti per meno di un anno, solo il loro valore all'acquisto può essere scaricato dalle tasse. Se il benefattore dona beni personali come opere d'arte, può potenzialmente ricevere deduzioni fiscali la cui entità dipende dal valore della proprietà donata (valutato da un esperto nel campo) e dalla situazione finanziaria personale del benefattore.

Donazioni aziendali

Negli ultimi anni il sostegno aziendale nei confronti di istituzioni culturali americane è cambiato drasticamente. Si tende a dare meno enfasi all'aspetto filantropico del *donare* e più alla creazione di relazioni professionali con l'ente beneficiario di tale sostegno. A riprova di tale situazione è il fatto che la maggior parte dei fondi devoluti a questo tipo di operazione deriva dai budget dei dipartimenti di marketing e sviluppo delle aziende, più che da fondi destinati alle erogazioni liberali. Questo essenzialmente perché gli incentivi fiscali offerti a un'azienda non sono di natura così sostanziale e, contemporaneamente, le spese per le attività di marketing possono essere parzialmente o interamente scaricate dalle tasse. Per legge, una erogazione liberale aziendale (sia questa effettuata in contanti o in natura) è permessa se il destinatario è una organizzazione senza scopo di lucro impegnata in attività di tipo religioso, umanitarie, scientifiche, letterarie, educative o sportive a livello amatoriale. Tale organizzazione, a prescindere dalla propria attività, deve comunque avere ottenuto il proprio status fiscale 501 (c)3 dal governo americano. Altro dettaglio importante è che qualsiasi beneficio a livello di business, anche se indiretto o incidentale, ottenuto dall'azienda come conseguenza alla propria donazione, rende quest'ultima nulla in quanto attività deducibile dalle tasse. Di conseguenza si riscontra una tendenza crescente nell'utilizzo di fondi dedicati al marketing o allo sviluppo per sostenere organizzazioni culturali. Un'azienda può dedurre dalle tasse sino a un massimo del 10 per cento delle entrate tassabili. Come nel caso degli individui, le donazioni che eccedono tale limite nel corrente anno finanziario possono essere scaricate entro i cinque anni successivi, nell'ordine cronologico in cui sono state elargite.

Inoltre, una fondazione, sia privata che pubblica, è obbligata a spendere annualmente almeno il 5 per cento del totale del patrimonio dichiarato nell'anno fiscale precedente.

Analisi del sostegno privato all'arte e alla cultura

Nel 2003 l'ammontare totale delle donazioni filantropiche negli Stati Uniti è stato di 241 miliardi di dollari, di cui solo il 5,1 per cento (ovvero 12,2 miliardi di dollari) è stato diretto verso attività artistiche e culturali. Rispetto all'anno precedente il settore ha avuto una crescita del 7,3 per cento (4,9 per cento al netto dell'inflazione)⁸.

Di tale cifra il 76,3 per cento, ovvero 183,7 miliardi di dollari, sono state donazioni fatte da individui; l'11,2 per cento (26,9 miliardi) da fondazioni; il 7,5 per cento (18,2 miliardi) da lasciti testamentari e il rimanente 5,1 per cento, ovvero 12,2 miliardi, dalle aziende.

Nel periodo dal 1995 al 2001, le donazioni in campo artistico fatte da fondazioni private e pubbliche, quali le *community foundations*, sono raddoppiate. Questo boom è dovuto principalmente a un'economia solida e una borsa in crescita, ed è avvenuto contemporaneamente ai tagli effettuati da fonti governative e dalle agenzie statali e locali.

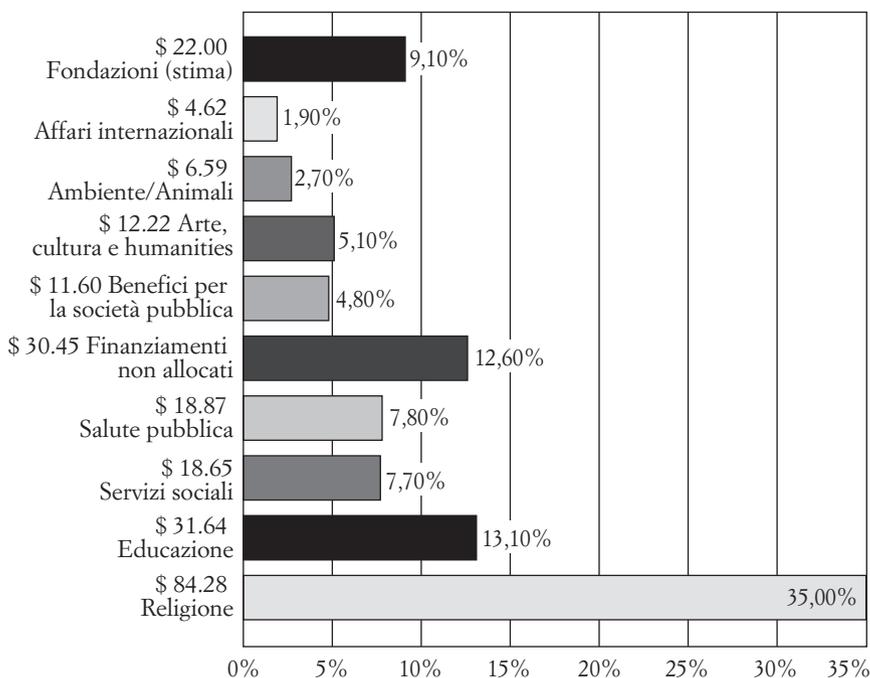


Fig. 7. Donazioni filantropiche nel 2003. Fonte: AAFRC, Trust for Philanthropy, *Giving USA 2003*⁹.

Nonostante la crisi finanziaria iniziata nel 2000 e la recessione del 2001 abbiano rallentato la crescita dei finanziamenti totali allocati dalle fondazioni, i sussidi in ambito culturale e in alcuni altri campi hanno continuato lentamente a salire.

Le stime per gli anni 2003 e successivi suggeriscono che le donazioni da parte di fondazioni, incluse quelle a favore di arte e cultura, si siano però leggermente ridotte. Dopo il *clou* raggiunto nel 2001 con donazioni in ambito culturale pari a 4,2 miliardi di dollari, nel 2002 le donazioni da parte di fondazioni hanno registrato un calo del 3,5 per cento, per un totale di 4,05 miliardi di dollari, con una diminuzione pari a 147 milioni. In rapporto alle erogazioni del NEA e delle agenzie statali e locali, le erogazioni da parte di fondazioni nel 2001 erano tre volte maggiori.

Secondo il nuovo rapporto redatto da *Giving USA*, uscito nel mese di giugno 2005, il totale dei fondi dati in beneficenza nel 2004 è cresciuto di circa il 5 per cento, portandosi a 248,53 miliardi di dollari. Le quattro fonti prese in esame (donazioni da parte di individui ancora in vita; lasciti testamentari; fondazioni e aziende) hanno aumentato i propri contributi filantropici nel 2004 dal 4 al 9 per cento. Le donazioni fatte da individui sono state la risorsa maggiore, raggiungendo un totale di

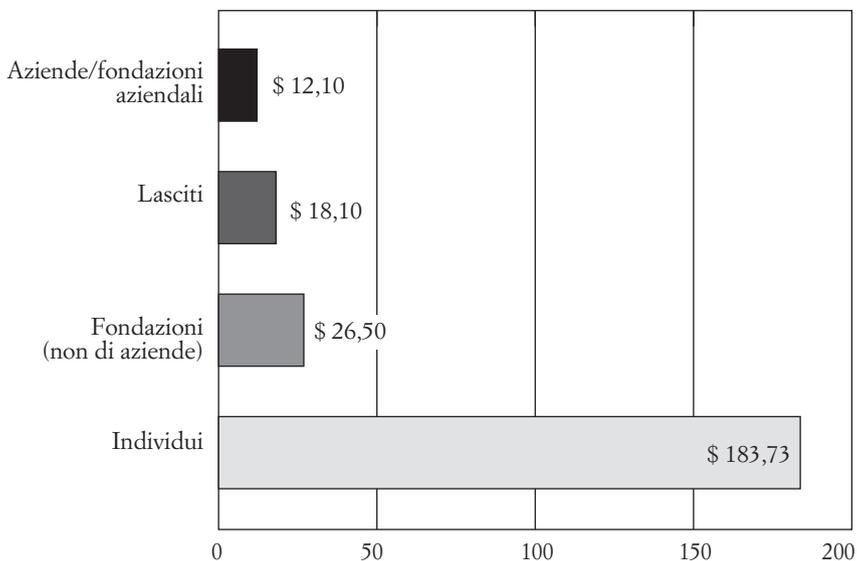


Fig. 8. Flusso dei finanziamenti per tutte le arti per aree geografiche 1995-2001. Fonte: Foundation Center 2003, *Arts Funding IV*.

187,92 miliardi di dollari, pari a tre-quarti del totale delle donazioni filantropiche. “Circa il 70-80 per cento degli americani contribuisce annualmente per lo meno a una causa di beneficenza – commenta C. Ray Clements, presidente dell’American Association of Fundraising Counsel –. Essere un *filantropo* non vuol dire necessariamente fare donazioni ingenti; significa sostenere qualsiasi causa in cui si creda”.

Per quanto riguarda le categorie che hanno ricevuto il sostegno più ingente, la situazione non pare cambiata rispetto all’anno precedente (cfr. fig. 7). Le organizzazioni religiose hanno ricevuto la maggioranza dei contributi, totalizzando più di 88 miliardi di dollari; seguono le attività educative, anche se a distanza, con circa 34 miliardi ricevuti nel 2004.

Nella ricerca, il 55 per cento delle organizzazioni interpellate ha riportato un aumento delle donazioni ricevute nel 2004, rispetto al 2003. Il 60 per cento delle organizzazioni più grandi – quelle i cui contributi filantropici ammontano a un totale di 20 milioni di dollari o più – ha registrato una crescita delle donazioni rispetto all’anno precedente. Il motivo principale è che queste organizzazioni hanno un numero elevato di impiegati o volontari dediti al fundraising; di conseguenza, le grandi organizzazioni hanno maggiori possibilità, rispetto a quelle medie e piccole, di trovare fonti di sostegno in periodi di crisi economica. Tra le organizzazioni piccole – che hanno registrato un totale di contributi minore a un milione di dollari – solo la metà ha registrato un aumento di finanziamenti nel 2004. Rispetto al 2003, il 2004 è stato un anno più difficile per queste organizzazioni: il 37 per cento ha riportato una diminuzione nei finanziamenti, un dato maggiore se paragonato al 29 per cento registrato nel 2003. Tra le organizzazioni medie – con un reddito tra 1 e 20 milioni di dollari – circa il 55 per cento ha riportato un aumento di finanziamenti sia nel 2004 che nel 2003, e circa il 40 per cento, in entrambi gli anni, ha invece registrato un declino, con un 5 per cento che non ha riportato cambiamenti¹⁰.

Alcuni dati chiave

I seguenti dati, tratti dal rapporto *Arts Funding IV* già menzionato, analizzano la situazione dei finanziamenti per arte e cultura sino al 2001 e sono basati sull’analisi di un campione di fondazioni medio/grandi e su finanziamenti dell’ordine di 10.000 di dollari o più. Fondazioni con un patrimonio di almeno 50 milioni di dollari hanno controllato quasi l’87 per cento del capitale totale donato dal campione preso in considerazione, equivalente all’80 per cento del numero totale di finanziamenti. Nel campione però rientrano anche fondazioni di peso minore incluso un grande numero di *community foundations*. Le donazioni fatte da queste

fondazioni consistono in più della metà dei fondi dati in beneficenza dall'insieme di tutte le fondazioni americane ogni anno. Di questo campione di 1.007 fondazioni nel 2001, 893 hanno assegnato 18.407 sussidi per arte e cultura totalizzando quasi 2 miliardi di dollari.

La banca dati qui esaminata ha escluso finanziamenti erogati a individui, sussidi assegnati da fondazioni private a favore di *community foundations* (per evitare di contare due volte i medesimi finanziamenti), prestiti e investimenti.

- Le donazioni per arte e cultura nel campione esaminato sono passate da 759,7 milioni di dollari nel 1995 a 1,4 miliardi nel 1998 e quasi 2 miliardi nel 2001.

- Nel 2001 le donazioni in ambito artistico ammontavano all'11,8 per cento delle donazioni totali, in calo se paragonate al 14,9 per cento nel 1998 e al 12 per cento nel 1995.

- Il numero di finanziamenti per l'arte sono aumentati da 10.765 nel 1995, a 14.168 nel 1998 e 18.407 nel 2001.

- I finanziamenti per arte e cultura rappresentano il 14-15 per cento circa del numero dei finanziamenti assegnati dalle fondazioni prese in esame, tale dato è rimasto pressoché invariato dal 1995 al 2001. Ciò significa che queste fondazioni hanno mantenuto un impegno costante nei confronti delle discipline artistiche.

- Quasi nove fondazioni su dieci hanno sostenuto attività artistiche e culturali nel 2001, rendendo quindi quest'area una delle più *popolari* per quanto riguarda l'ampiezza di intervento. Nel 1995 il rapporto era di otto su dieci.

- Il numero di organizzazioni che hanno ricevuto finanziamenti è aumentato del 59 per cento tra il 1995 e il 2001 – da 4.602 nel 1995 a 7.326 nel 2001 – da cui si deduce che molti enti fondatori hanno distribuito finanziamenti in maniera più ampia rispetto al passato.

- I 50 maggiori destinatari di finanziamenti in ambito artistico hanno ricevuto i 3/10 dei fondi devoluti dalle fondazioni nel 2001, un dato pressoché uguale a quello del 1998.

Tendenze degli enti fondatori

- 69 fondazioni tra quelle prese in esame (il 7,7 per cento del totale) hanno assegnato per lo meno metà dei fondi da loro donati nel 2001 a progetti in ambito artistico; 188 fondazioni (21,1 per cento) hanno devoluto a questo campo un quarto del totale da loro donato.

- Il 75,4 per cento dei finanziamenti in ambito artistico nel 2001 è provenuto da fondazioni indipendenti; l'11,6 per cento da fondazioni aziendali e il 7,4 per cento da *community foundation*.

- Le fondazioni familiari ammontavano nel 2001 a circa la metà delle fondazioni indipendenti.

- Rispetto al 1998 le fondazioni indipendenti hanno allocato una percentuale minore del totale delle loro donazioni al campo artistico (10,7 per cento); le *community foundations* hanno contribuito invece con una percentuale maggiore (15,1 per cento); mentre la percentuale data dalle fondazioni aziendali è rimasta pressoché invariata (14,8 per cento).

Tendenze per aree geografiche

- Il 39 per cento dei fondi allocati in campo artistico è stato donato da fondazioni nel Nord-Est degli Stati Uniti.

- Gli enti fondatori nell'Ovest degli USA hanno riportato l'indice di crescita più rapido per quanto riguarda i finanziamenti a favore delle attività artistiche tra il 1995 e il 2001.

- Le fondazioni del Sud e del Nord-Est degli USA hanno diretto circa il 13 per cento dei loro fondi verso le arti; le fondazioni nel Centro-Ovest l'11 per cento.

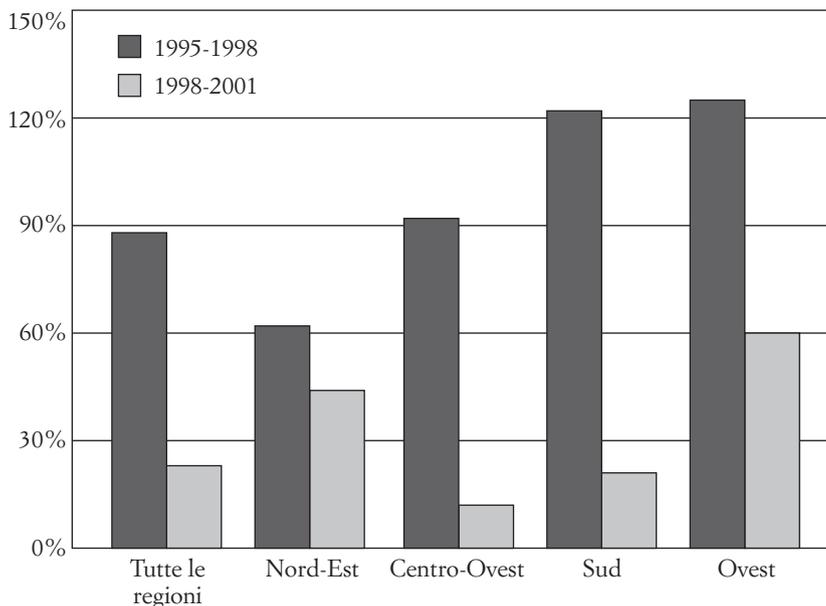


Fig. 9. Entità delle donazioni divise per categorie. Fonte: AAFRC, Trust, *Giving USA 2003*.

Tendenze per aree di interesse

- Nel 2001 più di 1/3 delle donazioni in ambito artistico ha beneficiato attività museali, seguito da 3/10 per le *performing arts*.

- Tra il 1998 e il 2001 le aree di interesse che hanno registrato la crescita maggiore di donazioni sono state le arti visive, la conservazione storica, i nuovi *media* e la comunicazione, e le attività museali.

- Le donazioni alle associazioni che fungono da intermediari per i finanziamenti in ambito artistico e che forniscono assistenza tecnica, servizi agli artisti e alle associazioni artistiche hanno visto raddoppiare l'entità delle donazioni a loro favore tra il 1998 e il 2001.

Tipologia di sostegno alle arti

- Sostegno *capitale* (limitato a un uso specifico quale la costruzione di un edificio e l'acquisto di un'opera o di equipaggiamento tecnico) ha

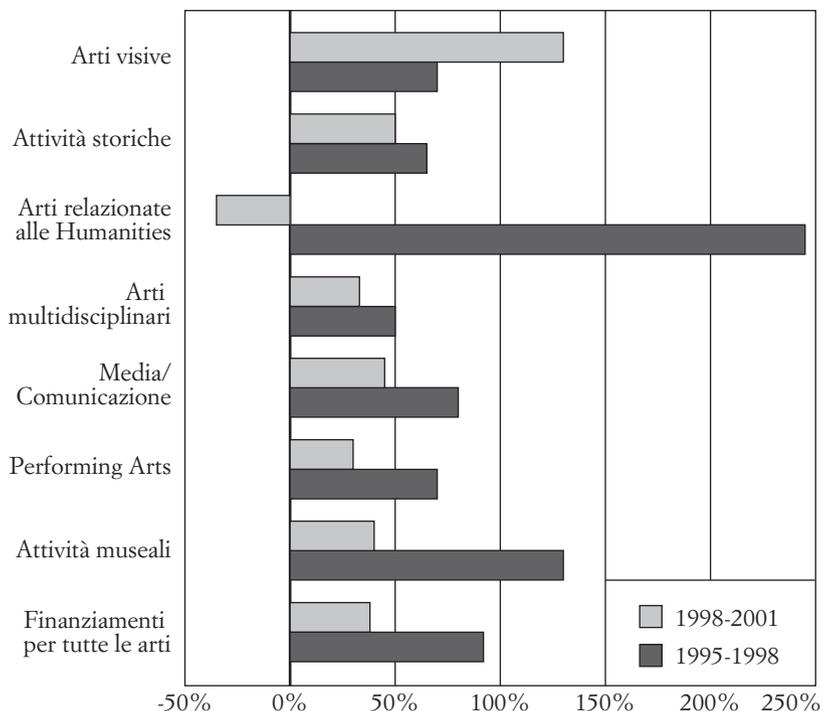


Fig. 10. Flusso dei finanziamenti per le arti suddivisi per discipline, 1995-2001. Fonte: Foundation Center 2003, *Arts Funding IV*.

rappresentato più di 1/3 dei fondi devoluti per le arti nel 2001, superando il sostegno per la programmazione.

- Tra il 1998 e il 2001 il sostegno per la programmazione, per lo sviluppo del personale, per conferenze e seminari, per *media* elettronici/ser-vizi *on line*, film/video/radio, hanno tutti registrato una crescita di finanziamenti al di sopra della media.

- Il sostegno per le spese di gestione, quindi non diretto verso attività specifiche, è aumentato più rapidamente del sostegno capitale o per la programmazione tra il 1998 e il 2001.

Elenco e breve descrizione delle maggiori fondazioni sostenitrici delle attività artistiche e culturali

Il tasso di crescita delle nuove fondazioni create nell'ultimo ventennio ha aiutato a espandere il raggio d'azione degli enti fondatori in campo artistico e culturale e reso le organizzazioni non profit meno dipendenti da un numero ristretto di *top funders*.

La percentuale di donazioni in campo artistico allocate dalle 25 fondazioni più importanti è passata da più della metà del totale, agli inizi degli anni Ottanta, a meno di un terzo nel 2001. Dalla metà degli anni Novanta il numero di finanziamenti in ambito artistico assegnato da queste fondazioni è diminuito, passando dal 13,9 al 10 per cento. Nonostante ciò, le 25 fondazioni più significative in questa area hanno continuato ad aumentare il loro sostegno per le discipline artistiche negli ultimi anni. Tra il 1998 e il 2001 il totale delle donazioni elargite da queste fondazioni è cresciuto da 588,5 a 653,6 milioni di dollari, per un incremento dell'11,1 per cento.

Il *boom* economico degli anni Novanta ha aumentato il numero di fondazioni attive in questo campo e, nel 2001, 11 delle 25 fondazioni di maggiore importanza erano delle *new entries*. Tra queste sono da menzionare la Donald W. Reynolds Foundation, in Nevada; la Lauder Foundation di New York; la San Francisco Foundation, in California; la Sid W. Richardson Foundation, in Texas; il Packard Humanities Institute, in California; la McKnight Foundation, in Minnesota; lo Houston Endowment, in Texas; la Skirball Foundation di New York; la Ian Woodner Family Collection di New York; la Henry Luce Foundation, di New York; e la Ford Motor Company Fund, in Michigan. Interessante il fatto che tra le 25 fondazioni ci siano una *community foundation* (San Francisco Foundation) e una *corporate foundation* (il Ford Motor Company Fund).

Donald W. Reynolds Foundation, Nevada

Offre sostegno *capitale* a organizzazioni non profit attive, ma non necessariamente con sede, negli Stati del Nevada, Arkansas e Oklahoma in sfere di interesse che includono anche l'arte e la cultura. I fondi erogati dalla fondazione sono cresciuti otto volte rispetto al livello di contribuzione del 2001. Tali finanziamenti includono un sussidio di 30 milioni di dollari alla Smithsonian Institution per l'acquisto del ritratto di George Washington del pittore Lansdowne, un tour nazionale e uno spazio espositivo. Nel 2004, nel settore arte e *humanities* la fondazione ha erogato finanziamenti per circa 9 milioni di dollari.

Lauder Foundation, New York

Assegna fondi principalmente nell'area metropolitana newyorchese a vantaggio di musei e programmi culturali. Fondata nel 1962 dal magnate della cosmesi Estée Lauder, la fondazione ha assegnato nel 2001 il sussidio maggiore tra quelli presi in esame: 38,2 milioni di dollari sotto forma di opere d'arte all'American Art Foundation di New York, una *operating foundation* che acquista, restaura e dona opere d'arte.

San Francisco Foundation, San Francisco

È una *community foundation* attiva nella zona della baia di San Francisco che finanzia un ampio raggio di attività culturali che riflettono la diversità etnica della popolazione dell'area geografica di interesse, progetti che incoraggiano la creatività individuale e l'avanzamento in campo organizzativo. La fondazione ha assegnato tre finanziamenti di 5 milioni di dollari o più nel 2001, incluso uno di 8,7 milioni a favore del Fine Arts Museum di San Francisco per il fondo New de Young. Nel 2004 la Fondazione ha erogato fondi per un totale di 64,9 milioni di dollari, di cui 16,5 sono andati al settore arte e cultura.

Sid W. Richardson Foundation, Texas

La fondazione limita la sua area di intervento in campo artistico alla città di Fort Worth, Texas, e ai suoi dintorni. È risultata terza per entità delle donazioni nel 2001, tra cui 25 milioni di dollari alla MPA Foundation per la costruzione del nuovo museo d'arte di Fort Worth progettato da Tadao Ando.

Doris Duke Charitable Foundation, New York

La fondazione è nata nel 1996 su volontà testamentaria di Doris Duke che le ha fatto un lascito valutabile in circa 1,6 miliardi di dollari al 31 dicembre 2004.

La sua missione è di migliorare la qualità della vita attraverso il sostegno alle *performing arts*, la protezione delle specie protette, la ricerca medica e la prevenzione del maltrattamento di minori. In ambito artistico la fondazione sostiene le *performing arts* aiutando gli artisti a creare e mostrare al pubblico il proprio lavoro. La fondazione pertanto finanzia istituzioni e organizzazioni che a loro volta aiutano i singoli artisti a produrre le proprie opere. Nel 2004 i finanziamenti in ambito artistico ammontavano a un totale di 128 milioni di dollari distribuiti tra 101 destinatari.

Pew Charitable Trust, Pennsylvania

Il Pew Charitable Trust serve l'interesse pubblico attraverso una rete di programmi differenziati in tre settori principali: informazione pubblica; sostegno della dimensione civica attraverso programmi che finanziano le arti, la conservazione del patrimonio culturale e il progresso della ricerca in ambito politologico. Nel 2003, con un capitale proprio di circa 4,1 miliardi di dollari, il Trust ha donato più di 143 milioni di dollari a 151 organizzazioni non profit nelle varie aree sopra descritte. Il Trust è il solo beneficiario di sette fondi istituiti a scopo di beneficenza tra il 1948 e il 1979 dai due figli e due figlie del fondatore della Sun Oil Company, Joseph N. Pew e di sua moglie, Mary Anderson Pew. Il programma di arte e cultura sostiene esclusivamente istituzioni con sede a Philadelphia o nello Stato della Pennsylvania, quali teatri, musei, biblioteche, siti di rilevanza storica, arte folk e tradizionale, opere di arte pubblica, parchi e giardini.

William Penn Foundation, Pennsylvania

La fondazione viene creata nel 1945 da Otto e Phoebe Haas in risposta ai problemi di ordine sociale emersi nel dopoguerra. La sua *mission* è di migliorare le qualità della vita nella regione attorno alla città di Philadelphia attraverso l'incoraggiamento di una ricca espressività culturale, la fortificazione della connessione tra comunità e natura e il rafforzamento del futuro delle nuove generazioni. Nel 2004 il totale dei finanziamenti approvati è stato pari a 57,7 milioni di dollari a cui si aggiunge l'erogazione di 59,4 milioni di dollari per 368 finanziamenti attivi. Nell'ambito artistico e culturale sono stati assegnati 51 nuovi finanziamenti, per un totale di 11,2 milioni di dollari ed erogati 11,4 milioni di dollari per 107 finanziamenti attivi.

Andy Warhol Foundation, New York

La fondazione è stata creata nel 1987. Secondo la volontà testamentaria di Andy Warhol, la sua *mission* è il sostegno delle arti visive. Il suo

obiettivo è quello di incoraggiare le forme di espressione artistica innovativa e il processo creativo che ne è alla base attraverso il supporto a organizzazioni culturali americane che a loro volta, direttamente o indirettamente, sostengono gli artisti e il loro lavoro. La fondazione ha erogato nel corso della sua attività circa 1.300 finanziamenti per un totale di più di 54 milioni di dollari. Al giorno d'oggi la fondazione dispensa circa 4 milioni di dollari all'anno a favore di musei e altre istituzioni culturali. Tale somma verrà aumentata nei prossimi anni in seguito alla vendita delle opere ancora in suo possesso e il conseguente aumento della sua liquidità.

Finanziamenti da parte di fondazioni aziendali e da aziende

Come già evidenziato l'ammontare delle donazioni da parte di fondazioni aziendali e aziende nel 2003 è stato di 12,2 miliardi di dollari, pari al 5,1 per cento del totale. Di questa cifra, circa 655 milioni sono stati devoluti in ambito artistico, culturale e per discipline umanistiche, pari a un modesto 2,27 dollari pro capite se rapportato all'intera popolazione americana.

Se paragonata alla metà degli anni Novanta la percentuale di donazioni in ambito artistico da parte di fondazioni aziendali è diminuita dal 13,8 per cento nel 1995 all'11,6 per cento nel 2001. Tra il 1998 e il 2001 c'è stato comunque un lieve incremento (dal 10,2 all'11,6 per cento). Inoltre, il numero di fondazioni aziendali è diminuito: nel 1998 rappresentavano il 21,5 per cento e nel 2001 sono scese al 18 per cento. Occorre però considerare che i finanziamenti elargiti da fondazioni aziendali sono solo una parte delle donazioni fatte dalle aziende. La maggior parte del sostegno all'arte e alla cultura viene infatti attuato attraverso programmi di filantropia direttamente dalle *corporations*.

Nel campione di 1.007 fondazioni preso in considerazione per questa analisi, 161 sono fondazioni aziendali e tra queste le 25 più importanti provvedono a coprire il 57,5 per cento delle donazioni totali in ambito artistico/culturale pari al 45,6 per cento del numero di finanziamenti. Dodici delle venticinque maggiori fondazioni aziendali sono rimaste le medesime tra il 1998 e il 2001.

La metà delle dieci fondazioni aziendali più significative sono nuove nella lista dei *top funders*, inclusa la Ford Motor Company Fund, che è al primo posto per entità di donazioni. Le cinque fondazioni che sono rimaste tra le prime 25 dal 1998 sono la SBC Foundation, in Texas; la AT&T Foundation, nello Stato di New York; il DaimlerChrysler Corporation Fund, nel Michigan; la Target Foundation, in Minnesota; e la Northwestern Mutual Foundation, nel Wisconsin. Tra le prime 25, no-

ve hanno triplicato le proprie donazioni in ambito artistico e tra queste vi sono la SBC Foundation, la Bank of America Foundation, nel North Carolina; la General Motors Foundation, nel Michigan; la First Union Foundation, nel North Carolina; la Wal-Mart Foundation, in Arizona; la Texaco Foundation, nello Stato di New York; la Deutsche Bank Americas Foundation, nello Stato di New York; la Merck Company Foundation, nel New Jersey; e la Annheuser-Busch Foundation, nel Missouri.

Interessante, e fonte di non poca perplessità da parte di chi scrive, è il rapporto pubblicato dal Business Committee for the Arts, Inc. (BCA) intitolato: *The BCA Report: 2004 National Survey of Business Support to the Arts* (Il Rapporto BCA: 2004 indagine nazionale circa il sostegno aziendale nei confronti delle arti). La ricerca è stata condotta tra luglio e agosto 2004 intervistando telefonicamente un campione di 600 compagnie selezionato a caso tra 13 milioni di attività commerciali sul territorio americano. Il BCA è una organizzazione nazionale non profit fondata nel 1967 da David Rockefeller con l'obiettivo di analizzare la relazione tra business e arte e, attraverso una ricerca triennale, fare il punto della situazione individuando i livelli e le tendenze del sostegno aziendale nei confronti di arte e cultura negli Stati Uniti. I dati riportati nel rapporto sembrano indicare una situazione assai più rosea di quella riscontrata in ricerche precedenti e confermata dalle interviste da noi condotte. Si è deciso pertanto di riportare a scopo informativo solo alcuni dei dati che reputiamo più interessanti mantenendo però le distanze circa l'entità totale dei finanziamenti dati a sostegno di arte e cultura che reputiamo stimati decisamente per eccesso.

Secondo il rapporto suddetto, nel 2003 3,32 miliardi di dollari sono stati donati da aziende e fondazioni aziendali a sostegno delle arti (un numero decisamente maggiore rispetto a quello riportato da Giving USA 2003 per il 2002, pari a 655 milioni). Delle aziende prese in considerazione, circa un terzo, il 34 per cento, tra quelle categorizzate come di piccole dimensioni (reddito annuo di meno di 1 milione di dollari), hanno contribuito il 49 per cento del sostegno totale alle arti; il 46 per cento delle compagnie medie (con reddito tra 1 e 49,9 milioni di dollari), hanno contribuito con il 40 per cento dei finanziamenti; e il 58 per cento delle compagnie grandi (oltre 50 milioni di dollari) rappresentano l'11 per cento delle donazioni in campo artistico e culturale. Il 58 per cento degli intervistati ha ammesso che la decisione di sostenere le arti è stata influenzata dagli interessi culturali del gruppo dirigenziale dell'azienda, mentre il 51 per cento ha dichiarato che il sostegno dipende dalla profittabilità dell'azienda. Per quanto riguarda i fattori principali che han-

no spinto a tale sostegno il 72 per cento ha sottolineato iniziative legate all'educazione e l'offerta di programmi artistici a comunità caratterizzate da una offerta culturale relativamente povera; il 61 per cento ha visto con favore la connessione di eventi d'arte con cause quali la fame nel mondo, la violenza o i senza tetto; un altro 61 per cento ha visto un'opportunità di aumento di riconoscimento e visibilità per l'azienda (le percentuali sovente ammontano a più del 100 per cento in quanto alcune domande permettevano più risposte).

La maggioranza (51 per cento) dei contributi per l'arte proviene dal budget annuale devoluto dalla compagnia per donazioni filantropiche; il 42 per cento dal budget per la pubblicità; e il 30 per cento dal budget per marketing e sponsorizzazioni. Quasi il 93 per cento delle attività commerciali ha donato a livello locale, mentre il 5 per cento è stato allocato a programmi di livello nazionale. Le aree maggiormente sostenute sono state le *performing arts* con il 54 per cento, il teatro (53 per cento), radio e televisioni pubbliche (49 per cento), programmi di educazione in ambito artistico (48 per cento). Le aree meno sostenute sono state le orchestre sinfoniche (30 per cento), la letteratura (25 per cento), opera (16 per cento). Tre aziende su dieci, pari al 29 per cento, si pongono il problema della valutazione dei benefici ricevuti dalla loro attività di sostegno alle arti.

Finanziamenti da parte di community foundations

Del campione esaminato dal rapporto *Arts Funding IV*, 63 sono *community foundation*. Il loro contributo alle arti ha registrato nel 2001 un record storico: tra il 1998 e il 2001 l'ammontare dei finanziamenti erogati dalle 25 fondazioni più significative è cresciuto di 66,2 milioni di dollari, raggiungendo così un totale di 128,7 milioni di dollari, con una crescita del 105,8 per cento. Il tasso di crescita del contributo delle rimanenti 38 fondazioni è stato nello stesso periodo del 150,3 per cento, ma nonostante questo l'entità dei finanziamenti è aumentata di soli 10,3 milioni di dollari, da 6,9 nel 1998 a 17,2 nel 2001.

Diciotto delle 25 fondazioni principali erano le stesse nel 1998 e nel 2001. Tra le fondazioni che hanno registrato una crescita notevole sono la San Francisco Foundation, la New York Community Trust, la Cleveland Foundation, la Affiliated Organizations in Ohio e la Community Foundation for the National Capital Region, DC.

Finanziamenti da parte di family foundations

Le *family foundations* – un sottoinsieme delle fondazioni private, come accennato in precedenza – hanno donato 755 milioni di dollari per

arte e cultura nel 2001, circa il 50,7 per cento del totale contribuito dalle fondazioni indipendenti. Il numero di questo tipo di fondazioni considerate nel campione è di 373, quasi la metà delle fondazioni indipendenti. Il sostegno per arte e cultura da parte di queste fondazioni è aumentato del 16,4 per cento tra il 1998 e il 2001, una crescita molto minore di quella registrata tra il 1995 e il 1998, pari al 138 per cento. Nove su dieci tra le *family foundations* prese in esame (l'89,4 per cento) hanno assegnato finanziamenti per le arti nel 2001. La percentuale di tali finanziamenti ha costituito l'11,2 per cento dell'ammontare totale dato in beneficenza dalle *family foundations*.

Il rapporto tra l'ente finanziatore e le istituzioni

Negli Stati Uniti, la relazione tra arti visive, *performing arts* e finanziatori *corporate* come le fondazioni aziendali e le aziende si sta trasformando da pura filantropia in attività dall'elevato valore strategico. Non ci sono dubbi circa il fatto che aziende e fondazioni aziendali continuano a sostenere generosamente l'arte e la cultura, ma sia le istituzioni artistiche che le aziende riconoscono sempre di più i vantaggi connessi alle attività di *sponsorship* e *partnership*. Come sottolinea Paul Johnson, direttore del Development Department del Museum of Fine Arts di Houston:

È essenziale capire il vero significato della parola *partnership* e cercare di raggiungere un tipo di relazione di questo genere con i propri sponsor aziendali. È compito del museo capire e soddisfare, per quanto possibile, le loro esigenze.

Al giorno d'oggi, anche agenzie statali come il National Endowment for the Arts richiedono un certo grado di riconoscimento ufficiale da parte delle istituzioni che finanziano. È nuovamente Paul Johnson a commentare:

Persino il NEA che è un'organizzazione statale nata esplicitamente per sostenere le arti ora ha specifiche richieste di riconoscimento nei confronti delle istituzioni che finanzia. Una volta era facoltativo includere il loro logo tra quelli dei sostenitori/sponsor, ora sono loro stessi a farne esplicita richiesta.

Di regola, le relazioni tra istituzione e azienda fanno leva su diversi fattori e si concentrano su attributi comuni e un'analisi dettagliata della propria identità. Tali relazioni vengono rigorosamente analizzate per assicurare una sinergia genuina, livelli di investimenti appropriati e delle misure di *performance* e risultati sempre più precisi e rigorosi. Le colla-

borazioni che riscontrano i maggiori successi sono armoniose, profonde e durature, cosa che sottolinea rapporti estesi e basati su un ricco *network* sia a livello professionale che personale. Uno degli esempi più notevoli di tale collaborazione è fornito dalla relazione tra il Walker Art Center di Minneapolis e la Target Foundation, esaminata in seguito nei *Case Studies*.

Inoltre, queste relazioni enfatizzano vantaggi rinnovabili sia per le istituzioni che per le aziende, assicurando così quello che è stato definito come il *circolo virtuoso* nella collaborazione tra imprese e organizzazioni culturali.

Fondamentali in questo processo sono le relazioni personali, che sovente coinvolgono intensamente i rispettivi livelli dirigenziali più alti, tra le istituzioni e i benefattori. Per fare solo alcuni esempi: Dennis Alter, il direttore esecutivo di ADVANTA, nota compagnia di credito che sostiene da tempo il Philadelphia Museum of Art, fa parte del Consiglio di amministrazione del museo. L'ex presidente del Consiglio d'amministrazione del colosso alimentare Sara Lee, John H. Bryan Jr., che per anni ha sostenuto l'attività dell'Art Institute di Chicago, è ora presidente del Consiglio d'amministrazione dell'istituzione. La Starr Foundation, creata da C. V. Starr, fondatore dell'American International Group (AIG) per sua volontà testamentaria, ha donato milioni di dollari a istituzioni newyorkesi strettamente collegate ai suoi dieci direttori esterni, quali la Asia Society, la Carnegie Hall e l'American Museum of Natural History.

L'impatto economico dell'industria culturale non profit negli Stati Uniti

Americans for the Arts è una delle maggiori organizzazioni non profit a livello nazionale dedicata all'avanzamento delle arti in America. Con circa quaranta anni di esperienza nel campo, si è da sempre dedicata a rappresentare gli interessi delle comunità locali in campo artistico e culturale creando per ogni cittadino opportunità di partecipazione e apprezzamento delle più diverse tipologie di espressioni artistiche.

Nella sua incarnazione attuale Americans for the Arts è stata creata nel 1996 come risultato della fusione di due agenzie statali, la National Assembly of Local Arts Agencies, NALAA (Assemblea nazionale delle agenzie d'arte locali) e l'American Council for the Arts, ACA (Consiglio americano per le arti), e rappresenta una delle poche unioni di successo di due gruppi nazionali non profit. Il presidente e direttore generale, Robert L. Lynch, ha guidato le due organizzazioni sin dalla loro fusione, facendo crescere il budget annuale da 2,7 milioni di dollari nel 1996 a 9 milioni di dollari nel 2003. Nel febbraio del 2005 l'organizzazione si è fusa con Arts & Business Council Inc., con sede a New York, la più vec-

chia associazione del mondo dedita alla promozione di *partnerships* tra arte e business con l'obiettivo di apportare benefici a entrambi i settori e alle comunità che servono.

L'organizzazione ha realizzato uno studio durante gli anni 2000-2001 per calcolare l'impatto economico dell'industria culturale non profit. Sono state prese come campione 91 comunità sul territorio nazionale (da Anchorage a Miami) con popolazione da 4.000 a 3 milioni di abitanti, sia in zone rurali sia in centri urbani. Agenzie d'arte locali – sia pubbliche che private – hanno condotto la ricerca raccogliendo i dati forniti da circa 3.000 organizzazioni artistiche non profit e 40.000 individui intervistati. I dati ottenuti sono stati poi passati agli economisti del Georgia Institute of Technology i quali li hanno elaborati e consegnato i risultati ad American for the Arts che li ha pubblicati sul proprio sito web. Dalla ricerca sono state escluse le tre maggiori città americane (New York, Los Angeles e Chicago) che individualmente registrano un impatto dell'industria culturale di entità superiore a 1 miliardo di dollari, per evitare che tali valori alterassero la media nazionale.

La ricerca ha evidenziato che l'industria culturale non profit genera ogni anno 134 miliardi di dollari in attività economica, di cui 53,2 rappresentano spese a carico di organizzazioni artistiche e 80,8 sono spesi dal pubblico che frequenta tali organizzazioni. Le spese sostenute dalle organizzazioni non profit sono aumentate tra il 1992 e il 2000 del 45 per cento, da 36,8 a 53,2 miliardi di dollari. Tale impatto è stato anche riconosciuto dall'Associazione nazionale dei governatori che nel 2001 affermava:

Le attività culturali attraggono turisti e spronano la creazione di strutture colaterali quali ristoranti, hotel ed i servizi ad essi collegati. Le organizzazioni culturali e gli eventi da queste organizzati rivalutano intere aree aumentando il valore degli immobili e di conseguenza il benessere delle comunità che le ospitano. Grazie a ciò le arti contribuiscono alla revitalizzazione di intere aree rurali ed urbane (The Role of the Arts in Economic Development 2001).

Lo studio ha inoltre evidenziato come le organizzazioni non profit siano in grado di influenzare la spesa del proprio pubblico in relazione agli eventi da queste organizzati. I dati raccolti intervistando 40.000 partecipanti a eventi culturali di diversa natura hanno rilevato una spesa pro capite di circa 23 dollari, senza includere il prezzo di ammissione all'evento. È stato inoltre notato che il pubblico non locale spende quasi il doppio rispetto a quello locale (38,05 invece di 21,75 dollari), dimostrando che una comunità che attrae turisti culturali ha la capacità di incrementare significativamente il proprio ritorno economico¹¹.

Sostegno a favore di individui

Il rapporto *Arts Funding IV* non ha preso in considerazione finanziamenti diretti agli artisti, in quanto il *database* utilizzato dal Foundation Center include solo sussidi a favore di organizzazioni. Tuttavia molti enti finanziatori sostengono indirettamente gli artisti attraverso il finanziamento di programmi di assistenza tecnica, il *regranting* (la ri-assegnazione di fondi ricevuti come donazione ad altre organizzazioni o individui), altri tipi di servizi a uso di artisti, aiuti finanziari per la creazione di nuove opere o attraverso finanziamenti finalizzati all'assegnazione di premi o all'organizzazione di concorsi.

L'analisi dei dati rivela che l'entità di questi finanziamenti è stata di circa 53 milioni di dollari. Come notato in precedenza, nel 2001 sono stati assegnati 167 finanziamenti per un totale di 19,6 milioni di dollari per servizi vari a beneficio di artisti. Tra questi da segnalare i sussidi a organizzazioni nazionali quali la Creative Capital Foundation, la Alliance of Artists Communities e la Actors Fund of America. Hanno anche beneficiato di finanziamenti organizzazioni locali come il programma *Artist as Catalyst* della Mid-Atlantic Arts Foundation e l'Artist Trust di Seattle. Altri 75 finanziamenti, per un totale di 6 milioni di dollari, sono andati a servizi e programmi di assistenza per artisti in specifiche discipline, come le arti visive o la musica. Un esempio di questo tipo è il sussidio a favore del Walker Art Center di Minneapolis finalizzato alla promozione del sito web degli artisti residenti in Minnesota. Se si includono finanziamenti primari e sussidiari, i fondi devoluti a favore di questo genere di servizi ammontano a 25,6 milioni di dollari.

Alcune delle fondazioni prese in esame hanno donato 22 milioni di dollari per la creazione di nuove opere nei campi della composizione musicale, dei testi teatrali e della coreografia; a queste si aggiungono sussidi a favore di organizzazioni che commissionano nuovi lavori. Nel campo delle *performing arts* il sostegno per la coreografia ha incluso un alto numero di finanziamenti assegnati dalla Mellon Foundation. La Doris Duke Charitable Foundation ha invece donato 1 milione di dollari alla Japan Society, in parte per la creazione di un nuovo programma per la commissione di opere, e 1 milione di dollari al Portland Institute for Contemporary Arts per rafforzare il programma di residenze per artisti e committenze.

Per concludere, da menzionare anche i 4,6 milioni di dollari donati per concorsi e premi per artisti. A questa categoria appartengono il premio di 518.239 dollari dato dalla Herb Alpert Foundation al California Institute for the Arts per l'assegnazione dell'Alpert Award; e i

200.000 dollari donati dalla Jessie Ball duPont Fund alla Alfred I. DuPont Awards Foundation per premi nel settore del giornalismo radio/televisivo.

Un caso interessante di fondazione dedicata a commissionare lavori ad artisti è la Bohen Foundation di New York. Si tratta di una fondazione privata non profit che commissiona ad artisti selezionati da un gruppo di esperti la creazione di opere e installazioni principalmente *site-specific*. La fondazione ha infatti aperto i propri spazi espositivi nel 2002 in una ex fabbrica nel *meat-packing district* di New York progettato dagli architetti LOT/EK.

Uno sguardo al futuro

Il periodo tra il 1995 e il 2001 negli Stati Uniti ha rappresentato un'epoca senza precedenti e difficilmente ripetibile per quanto riguarda il sostegno al settore culturale, risultato di una economia robusta e di una straordinaria crescita della borsa, nonostante i finanziamenti in tale area da parte di fonti governative continuassero a diminuire.

La recessione iniziata nel 2001 e gli attentati terroristici dell'11 di settembre hanno costituito per la società americana un improvviso risveglio a una realtà tragica, rivelando l'intrinseca debolezza dell'economia americana e provocando una reazione a catena di problemi di natura economica. Tra le conseguenze, il calo dei ritorni sugli investimenti ha duramente colpito sia il patrimonio delle istituzioni che l'entità delle donazioni filantropiche.

La filantropia in generale

Un recente studio sull'andamento della filantropia nel 2004 i cui risultati sono stati pubblicati sul «New York Times» del 29 marzo 2005, e una serie di interviste realizzate per questa ricerca, hanno però segnalato accenni, seppur cauti, di miglioramento.

Nel 2004, dopo due anni di calo, il totale delle donazioni (non solo circoscritte ad arte e cultura) erogate da fondazioni indipendenti, aziendali e *communities*, è aumentato del 4,1 per cento, arrivando a 32,4 miliardi di dollari, rispetto ai 30,3 miliardi registrati nel 2003. Nonostante la situazione stia lentamente migliorando, molti presidenti di fondazioni sono cauti nell'annunciare un cambio di direzione. I capitali di alcune fondazioni hanno recuperato dalle perdite subite durante la crisi del mercato tecnologico, ma per altri la situazione rimane ancora instabile e nessuno vuole fare previsioni rosee per il futuro. Un altro segno proprio di un periodo di incertezza è il lento tasso di nascita di nuove fondazioni rispetto alla decade passata, quando il numero di nuove fondazioni

esplose. Potenziali cambiamenti nella regolamentazione fiscale, la prospettiva di regole e controlli sempre più rigidi e la possibile abrogazione della tassa di successione sono fattori che scoraggiano la creazione di nuove fondazioni, afferma Sara L. Engelhardt, presidente del Foundation Center.

Nonostante ciò alcune delle maggiori fondazioni continuano a crescere (come la Bill and Melinda Gates Foundation, la Michael and Susan Dell Foundation, la Annie E. Casey Foundation e, nel campo delle *humanities*, la Ford Foundation) e in media continuano a dare finanziamenti in misura maggiore rispetto al minimo del 5 per cento (del patrimonio dichiarato nell'anno fiscale precedente) richiesto dalla legge. La media, sostiene Sara L. Engelhardt, è del 6 per cento, leggermente in declino se paragonata al 6,2 per cento registrato nel 2003 ma comunque rassicurante.

La possibile abrogazione della tassa di successione

Una delle minacce incombenti per la filantropia negli Stati Uniti è la possibile abrogazione di una tassa federale sulla proprietà che, se messa in atto, porterebbe all'abolizione di uno degli incentivi fiscali maggiori che stimolano gli individui a fare generose donazioni e a creare proprie fondazioni. Eliminare la tassa di successione vuol dire eliminare la necessità di sgravi fiscali ed essendo la filantropia pura sempre più rara ciò avrebbe una ricaduta enorme sulle donazioni a favore di organizzazioni e fondazioni non profit. In un articolo del «New York Times» del 25 aprile 2005 è stato stimato che se tale legge venisse approvata ciò comporterebbe un calo nelle attività filantropiche di circa 10 miliardi di dollari, pari al totale dei finanziamenti attuati dalle 82 maggiori fondazioni nel 2003. Nonostante l'incombente pericolo, poche sono le fondazioni e associazioni non profit che apertamente condannano l'iniziativa per timore di alienarsi i favori dei loro benefattori più importanti che sarebbero, ovviamente, i primi beneficiari dell'eliminazione della tassa. Tra questi, non tutti, comunque, sembrano approvarla: William H. Gates Sr., padre di Bill Gates, si è dichiarato contro l'abrogazione, e con lui si sono schierati Warren E. Buffet, Steven C. Rockefeller, George Soros e Agnes Gund.

La totale abrogazione della tassa è al momento stata bloccata dai democratici al Senato e il suo futuro è per ora incerto.

Il fenomeno delle supporting organizations

Recentemente una serie di scandali hanno attratto l'attenzione del pubblico verso una prassi adottata da alcuni individui particolarmente

benestanti per eludere il fisco e contemporaneamente evitare di fare donazioni ingenti a terzi. Si tratta della creazione di una *supporting organization* che offre i generosi sgravi fiscali propri delle donazioni fatte a favore di organizzazioni di beneficenza, e che opera in maniera molto simile a una fondazione privata, senza però gli obblighi propri di questo tipo di organizzazione. Il benefattore ottiene un *tax-break* in quanto rinuncia al controllo del capitale donato ma, avendo la possibilità di eleggere il Consiglio d'amministrazione dell'organizzazione, ha ovviamente la possibilità di esercitare una grande influenza sulle decisioni da questo prese. Inoltre, molte donazioni vengono fatte a favore di organizzazioni il cui capitale è protetto al di fuori del territorio nazionale in uno dei tanti paradisi fiscali esistenti, sovente rientrando così di fatto nelle tasche del supposto benefattore.

Le *supporting organizations* si sono moltiplicate negli ultimi anni, passando da 24.000 nel 1995 a 34.000 al giorno d'oggi. Nel 2001, secondo il rapporto del National Center for Charitable Statistics, le 400 maggiori organizzazioni controllavano un capitale pari a 76,7 miliardi («The New York Times», 25 aprile 2005).

Conclusioni

Grazie ai dati raccolti dalle varie risorse utilizzate e, soprattutto, alle interviste concesse da addetti ai lavori in diversi campi, ci è parso possibile formulare una serie di conclusioni che riassumono la ricerca qui presentata.

Più fondi disponibili per più contendenti

Innanzitutto risulta chiaro che dopo la crisi tecnologica dei *dot-comers* che ha portato alla recessione iniziata nel 2001, aggravata dagli attentati terroristici dell'11 settembre, la situazione sta lentamente migliorando. Questo però, se da una parte comporta un relativo incremento dei fondi stanziati a favore di arte e cultura, dall'altra evidenzia la concorrenza sempre maggiore e sovente spietata tra le varie istituzioni, alcune nuove, altre reduci da ambiziosi piani di sviluppo, e quindi con maggiori necessità finanziarie, che si dividono tali fondi.

Filantropia good bye

Nel mondo aziendale la pura filantropia, quella che portava grandi magnati a costruire edifici e donare a cause caritatevoli nel più assoluto anonimato, non esiste praticamente più. Paul Johnson, direttore associato del Development and Membership Department del Museum of Fine Arts di Houston, sottolinea:

C'è una differenza enorme tra sponsorizzazione aziendale e filantropia. Io continuo a credere che il principio filantropico ancora esista e sia alla base di molte operazioni di sponsorizzazione aziendale, ma è chiaro che ci stiamo allontanando sempre più dalla pura filantropia.

È sempre Paul Johnson a commentare:

Ci sono diversi motivi che portano un'azienda a sostenere questa o quella istituzione o progetto. Innanzitutto è fondamentale la reputazione dell'istituzione e poi l'enfasi sulle componenti educative dell'iniziativa. Sovente l'interlocutore a cui ci rivolgiamo non è un esperto di arte, pertanto l'aspetto educativo e i programmi orientati al coinvolgimento della comunità giocano un ruolo molto importante. È necessario capire i bisogni e le necessità dell'azienda, i motivi che la spingono a voler sostenere una determinata causa per instaurare una vera e proficua *partnership* tra sponsor e istituzione. Sovente si tratta di *brand enhancement*: di sottolineare l'identità di un'azienda attraverso la sua affiliazione ad una determinata istituzione (in questo caso UBS con il suo programma di sponsorizzazione nel campo dell'arte moderna e contemporanea è un perfetto esempio); altre volte diventa un'occasione di intrattenimento di lusso per i propri clienti; altre ancora risponde alla necessità di incrementare la visibilità dell'azienda all'interno della comunità di appartenenza.

Alla base di tutto, comunque, contano moltissimo le relazioni interpersonali tra lo staff dirigenziale dell'istituzione e quello dell'azienda:

La relazione con lo sponsor va curata e coltivata costantemente: uno dei motivi per cui alcuni sponsor continuano a sostenere il nostro museo – aggiunge Paul Johnson – è che andiamo molto d'accordo. C'è un grande affiatamento a livello personale e istituzionale: la chiave sta nell'instaurare questo tipo di rapporto, e ciò richiede molto tempo.

Il dilemma delle nuove generazioni e degli eredi dei filantropi

Una delle problematiche comuni che è emersa dalle varie interviste condotte è la questione legata al coinvolgimento delle nuove generazioni e degli eredi delle ricche famiglie di filantropi, che, in molti casi, si rivelano essere meno generosi dei propri predecessori e animati sovente da interessi di natura diversa. Christopher Stevens, del Walker Art Center, sottolinea come sia difficile coinvolgere nuovi membri nel Consiglio del museo in una fascia di età tra i 35 e i 45 anni:

La questione dell'età dei membri del Consiglio del museo è di fondamentale importanza e ci stiamo lavorando molto con discreti risultati. Per quanto riguarda le nuove generazioni di filantropi – aggiunge Stevens – sicuramente la famiglia Dayton, fondatori della catena dei magazzini Target, nonché uno dei

nostri maggiori e più fedeli sponsor, ha fornito un esempio eccelso e difficile da superare. Nelle generazioni precedenti la filantropia non era basata solo sul riconoscimento del proprio nome o logo, trovo che per le nuove generazioni invece la necessità di tale riconoscimento sia di primissimo piano. Inoltre, al giorno d'oggi con l'avvento della globalizzazione e la crescente flessibilizzazione del lavoro, le aziende mutano continuamente il proprio staff dirigenziale e ciò sovente porta a un minore radicamento nella comunità di appartenenza e a un conseguente disinteressamento a sostenere le istituzioni che vi operano.

Sherry Geldin, direttore del Wexner Center for the Arts di Columbus, Ohio, teme il giorno in cui l'istituzione perderà il proprio fondatore e maggiore sostenitore, Leslie H. Wexner, a capo dell'impero di The Limited, che comprende, tra gli altri, i grandi magazzini Henry Bendel, la catena di biancheria intima Victoria's Secret e la catena di negozi di abbigliamento l'Express, nonché presidente del Consiglio di amministrazione del museo:

La questione del futuro a lungo termine del centro – quando Les non sarà più tra di noi – è, ovviamente, enorme. È un problema con cui ci dovremo confrontare inevitabilmente a un certo punto. Nonostante non siamo informati nei dettagli circa la pianificazione della gestione del suo patrimonio dopo la sua scomparsa, noi tutti confidiamo nel fatto che vorrà assicurare il futuro dell'istituzione che ha contribuito a fondare. Per quanto riguarda le nuove generazioni, mi sembra che focalizzino il proprio interesse meno verso l'arte e la cultura e più verso l'educazione, i servizi sociali e la salute pubblica. Nonostante queste siano cause altrettanto importanti, una simile situazione crea qualche preoccupazione nel settore culturale.

Per far fronte a tale situazione molti musei danno vita a gruppi di giovani amici del museo, come i Junior Associates del MOMA di New York o il Club 12,25 del Wexner Center for the Arts, con il chiaro obiettivo di coltivare futuri potenziali sostenitori dell'istituzione. Dietro pagamento di una quota annuale di poche centinaia di dollari, i membri di queste associazioni vengono coinvolti in una serie di iniziative di vario genere quali ricevimenti, visite guidate alle mostre dell'istituzione, visite presso studi di artisti e collezioni private altrimenti inaccessibili al pubblico, incontri informali e conferenze su vari temi pertinenti all'attività dell'istituzione e, in alcuni casi, viaggi ed escursioni in altre città o all'estero in occasioni di biennali e fiere d'arte contemporanea.

L'unione fa la forza

In un inserto uscito sul «New York Times» il 30 marzo 2005, è stato esaminato un fenomeno interessante. Si tratta della tendenza di mu-

sei e organizzazioni di diversa natura a creare dei distretti culturali concentrando istituzioni di vario genere entro un perimetro limitato all'interno di un centro urbano o rurale che sia. Un ottimo esempio è fornito da Philadelphia dove, entro pochi isolati affacciati sulla Benjamin Franklin Parkway si trovano il Philadelphia Museum of Art, il Rodin Museum, la futura casa della Barnes Foundation, il Calder Museum, la Free Library di Philadelphia, il Franklin Institute e Fels Planetarium, l'Accademia delle Scienze Naturali e la Pennsylvania Academy of the Fine Arts.

Io penso che più cose si fanno, maggiori siano le possibilità di educarsi, e migliore sarà la situazione per tutti – sostiene Anne d'Harnoncourt, direttore del Philadelphia Museum of Art –. L'idea di concentrare tutto ciò in un perimetro ristretto è ottima. Non vedo assolutamente una competizione.

Edward H. Able, presidente dell'Associazione dei musei americani, aggiunge:

I professionisti museali hanno iniziato a trattare le proprie istituzioni, sotto alcuni aspetti, come centri commerciali, dove l'incremento di passaggio pubblico va a beneficio di tutti. Hanno quindi compreso che l'essere fisicamente vicini gli uni agli altri avrebbe aiutato ad aumentare il pubblico per tutte le istituzioni coinvolte.

D'altronde, esistono diversi esempi storici che confermano tale ipotesi: da una parte il famoso Museum Mile di New York, la porzione della 5th Avenue su cui si affacciano il Museo della Città di New York, il Museo del Barrio, il Guggenheim e il Metropolitan; dall'altra una città come Parigi dove musei quali il Louvre, l'Orangerie, lo Jeu de Paume e la Gare d'Orsay si trovano a poca distanza l'uno dagli altri.

Un'altra modalità, forse più interessante e sicuramente più innovativa, di collaborazione tra istituzioni è emersa dalle interviste condotte e da alcuni articoli pubblicati su varie testate. Si tratta dell'organizzazione di mostre ed eventi a cui collaborano curatori e/o direttori di due o tre musei presso i quali la mostra verrà ospitata e dell'acquisto e/o commissione di opere di artisti contemporanei da parte di un gruppo di istituzioni che ne diventano proprietarie. Al primo caso appartiene l'esempio del Walker Art Center che, come accennato da Chris Stevens, collabora con istituzioni quali il Museo d'Arte Contemporanea di San Francisco e l'Hirshorn Museum di Washington, sovente a livello curatoriale e promozionale. La mostra di Chuck Close con la quale il Walker ha inaugurato la nuova sede ne è un esempio.

Credo che le occasioni di collaborazione di questo genere aumenteranno in futuro. La possibilità di ridurre i costi condividendo le spese legate all'organizzazione di una mostra e unendo gli sforzi dei dipartimenti di fundraising delle varie istituzioni per la ricerca di sponsor sembra una ricetta allettante per un futuro non proprio roseo.

Il secondo caso è invece frutto di un programma di collaborazione iniziato nel 2003 a cui prendono parte il New Museum di New York, il Contemporary Art Institute di Chicago e l'Hammer Museum di Los Angeles che commissionano e acquistano opere d'arte di artisti viventi. L'esempio più recente è l'installazione *Correction* dell'artista olandese Fiona Tan, in mostra nel mese d'aprile 2005 presso il New Museum di New York.

La sindrome di Lorenzo il Magnifico e la necessità di rebranding

Visto il boom nella costruzione di nuovi musei o negli ampliamenti di edifici esistenti, nonostante i finanziamenti si diradino e il pubblico pagante non sia in aumento, i musei si vedono costretti a ricorrere a strumenti di marketing una volta utilizzati principalmente per beni di consumo come detersivi o hamburger. La necessità di allargare il proprio pubblico in questa ottica diventa cruciale: "È fondamentale per la nostra sopravvivenza sapere non solo chi è il nostro pubblico, ma come attrarre e coinvolgere in maniera efficace la generazione futura che dovrà sostenerci", dice Leann Standish, direttore del Dipartimento di sviluppo e comunicazione al Museo di Arte di Indianapolis.

A tale proposito la costruzione di un nuovo museo o il suo ampliamento è vista sovente come un'occasione per un'autoanalisi del museo e un suo conseguente *rebranding*.

"Questa è la perfetta opportunità per esaminare il modo in cui vediamo noi stessi – commenta Charles E. Pierce Jr., il direttore della Morgan Pierpoint Library di New York, in fase di ampliamento su progetto di Renzo Piano – per chiarire al pubblico che siamo una istituzione pubblica, per dichiarare a tutti che siamo ancora una importante biblioteca dedita alla ricerca ma anche un serio museo". Per facilitare tale compito esistono diverse agenzie di consulenza e marketing, quali LaPlaca Cohen, Ars Prudentiae e AEA Consulting, che aiutano le istituzioni a definire la propria identità rendendola più appetibile a più ampi segmenti di pubblico.

Non tutti però sono a favore dell'ampliamento a tutti i costi. Adrian Ellis, il fondatore dell'agenzia di consulenza AEA, con uffici a New York e Londra, sottolinea l'importanza di condurre un esame profondo e dettagliato dei costi connessi alla costruzione e al mantenimento di un nuo-

vo edificio in rapporto ai benefici prospettati, e di esaminare le ragioni che spingono l'istituzione a tale passo. "Alle volte l'ego istituzionale è chiaramente uno dei motori principali dietro la decisione di ampliamento. La domanda è: si tratta di un motore legittimo e sensato? Il rischio è che ti spinga giù in un burrone". Molto dipende anche dalla tipologia dell'istituzione esaminata:

I grandi musei crescono più facilmente di quelli piccoli – sottolinea Ellis – attraggono la stampa, e ciò a sua volta genera profitti per l'istituzione, che in tal modo attrae esibizioni *block-busters*, che portano al museo uno staff altamente qualificato e nomi famosi, che a loro volta attraggono sponsor importanti e di conseguenza benefattori e filantropi.

Istituzioni più piccole e meno riconosciute fanno molta più fatica: "fanno parte di un circolo vizioso, piuttosto che virtuoso".

Incoerenza dei dati

Un commento che riteniamo importante fare a conclusione di questo capitolo vuole sottolineare la notevole incoerenza dei dati relativi alle stesse aree rilevati in ricerche condotte da diverse organizzazioni. Come evidenziato in precedenza, nel caso dei contributi da parte di aziende e fondazioni aziendali per sostenere arte e cultura, sovente i numeri riportati da diverse fonti sono molto diversi. Per mantenere una certa coerenza abbiamo deciso di attenerci a due fonti principali, *Giving USA 2003* e *Art Funding IV*, con l'eccezione del rapporto del BCA di cui sopra, ma ci è sembrato opportuno evidenziare tale discrepanza affinché i risultati di questa ricerca vengano considerati con la dovuta distanza critica.

Approfondimenti: casi concreti e interviste

Il Walker Art Center

I dati

Nome organizzazione: Walker Art Center, Minneapolis (www.walkerart.org)

Tipologia istituzione: museo d'arte con collezione permanente

Patrimonio dell'istituzione (*endowment*): 185 milioni di dollari

Budget annuale: 15 milioni di dollari

Reddito *guadagnato*: 63 per cento del budget totale di cui: altro: 80 per cento (investimenti); *retail* (non da *book-store*): 15 per cento; *box office* mostre/concerti/spettacoli: 5 per cento

Reddito *non guadagnato*: 37 per cento del budget totale di cui: contributi individuali: 43 per cento; donazioni in contanti da parte di aziende: 30 per cento; finanziamenti da fondazioni: 10 per cento; finanziamenti pubblici: 10 per cento; *sponsorships* aziendali: 6 per cento; donazioni in natura da parte di aziende: 1 per cento

Numero staff nel *development department*: tra 6 e 10 individui

Budget annuale del *development department*: 900.000 dollari

Risorse principali per il fundraising (numerare per entità da 1 a 3):

- 1) donazioni da parte di individui,
- 2) finanziamenti da parte di fondazioni,
- 3) sponsorizzazioni da parte di aziende.

Mission

Il Walker Art Center, una forza catalizzatrice per l'espressione creativa degli artisti e il coinvolgimento attivo del pubblico, esamina gli interrogativi che danno forma e ci ispirano in quanto individui, culture e comunità.

Breve storia

Formalmente fondato nel 1927, il Walker Art Center diviene la prima galleria d'arte pubblica del Nord-Ovest degli Stati Uniti. Il suo interesse nei confronti dell'arte moderna inizia nel 1940 quando una donazione da parte della vedova di Gilbert Walker permette l'acquisto di lavori di importanti artisti contemporanei tra cui sculture di Pablo Picasso, Henry Moore, Alberto Giacometti e altri. Durante gli anni Sessanta il Walker organizza mostre sempre più ambiziose che circolano per diversi musei negli Stati Uniti e all'estero. Intanto la collezione permanente si amplia fino a includere esempi delle espressioni artistiche più all'avanguardia e, contemporaneamente, vengono sviluppati programmi di attività nell'ambito del cinema, delle *performing arts* e della formazione, acquisendo sempre più importanza nelle tre decadi successive. Al giorno d'oggi il Walker è riconosciuto internazionalmente come un modello esemplare di una organizzazione artistica multidisciplinare e come un leader a livello nazionale per i suoi approcci innovativi e il coinvolgimento del pubblico. Accanto al Walker si trova il Minneapolis Sculpture Garden, uno dei parchi di sculture in centri urbani più grandi degli Stati Uniti. Aperto nel 1988, il parco è diventato parte integrante della vita della comunità ed è una forza vitale nell'incrementare il numero di visitatori del Walker e nell'espandere il pubblico interessato all'arte contemporanea.

Il Walker sta ora attraversando un momento cruciale della propria storia grazie all'espansione della propria sede (costata 92 milioni di dol-

lari) che porta al raddoppio dello spazio espositivo del museo, che ha riaperto i battenti nell'aprile del 2005. L'espansione permetterà al museo di condividere con il proprio pubblico in maniera maggiore e più efficiente le proprie risorse quali la collezione permanente, la biblioteca e un teatro in grado di accogliere le ambiziose *performance* per le quali l'istituzione è nota. Una delle caratteristiche fondamentali del progetto, realizzato da Herzog e DeMeuron, gli architetti della Tate Gallery di Londra, è la creazione di una piazza cittadina che, come il parco di sculture, avrà la funzione di attirare il pubblico più disparato per assistere e partecipare a conversazioni informali, programmi interattivi di apprendimento e programmi per la comunità.

La rivista «Newsweek» ha definito il Walker Art Center “probabilmente il migliore museo d'arte contemporanea degli Stati Uniti presso il quale una visita vale sempre la pena”.

Dati tratti dall'intervista con Christopher Stevens, direttore del Dipartimento di Sviluppo

Come indicato sopra il Walker Art Center ha un dipartimento per il fundraising (*development department*), creato nel 1985, il cui obiettivo è quello di raccogliere i fondi necessari a finanziare il mantenimento e l'attività del museo. Dei 15 milioni di dollari di budget annuale, tale dipartimento ne raccoglie circa in terzo, pari a 5 milioni di dollari, di cui la metà sono donazioni *unrestricted*, cioè non legate ad attività particolari, e l'altra metà invece specificatamente destinata a progetti specifici. Un altro terzo viene dall'*endowment* (patrimonio sia in contante che da investimenti di varia natura) del museo e il rimanente dal reddito *guadagnato*.

Fondamentale è il contributo da parte di individui che rappresenta la risorsa più significativa dei finanziamenti tra le *unearned revenue* (reddito non guadagnato). Qui giocano un ruolo cruciale i membri del Consiglio del museo, 50 in totale, che, ad esempio, hanno contribuito i 2/3, pari a 62 milioni di dollari, dei fondi necessari alla sua espansione, la cui nuova sede ha inaugurato nell'aprile del 2005. A tale fine, 13 milioni di dollari sono stati ricevuti da aziende, 2 milioni di dollari dalla Krasky Foundation e il resto da individui (circa 1300) e altre fondazioni. Importante è stato il coinvolgimento di tutta la comunità della città di Minneapolis che attraverso una campagna promozionale attuata dall'istituzione ha contribuito, anche con donazioni di entità minima, pari a qualche decina di dollari, circa 450.000 dollari alla costruzione del nuovo museo. Pur non essendo ingente numericamente, tale contributo ha permesso al museo di coinvolgere attivamente la comunità affinché questa

lo sentisse come proprio avendo partecipato direttamente alla costruzione della nuova sede.

Per quanto riguarda il sostegno da parte di aziende, il Walker Art Center presenta sicuramente uno degli esempi più felici e profittevoli di *partnership* con una *corporation*, nello specifico la catena di magazzini Target, la cui sede generale si trova per l'appunto a Minneapolis. La Target Foundation è, a detta di molti, una delle fondazioni più generose per quanto riguarda, tra le altre aree di interesse, arte e cultura, donando il 5 per cento del proprio reddito lordo annuale, pari circa a 2 milioni di dollari alla settimana. Grazie al coinvolgimento della famiglia Dayton, i fondatori di Target, molte altre aziende, primariamente in Minnesota ma non solo, sostengono il museo. Tra queste General Mills, Cargill, Best Buy, US Bank, «Star Tribune» (il giornale locale), Medtronics e recentemente UBS che ha finanziato il *tour* della mostra di Chuck Close con la quale il museo ha riaperto i battenti.

Siamo molto fortunati ad avere un *endowment* (secondo solo al MoMA di New York) che ci permette di essere selettivi circa le aziende che ci sponsorizzano. Visto il tipo di programma molto all'avanguardia promosso dal museo non potremmo contare solo sul sostegno aziendale – precisa Christopher Stevens, aggiungendo – c'è grande differenza tra pura filantropia e *sponsorship* o *partnership*. Generalmente, se il sostegno proviene dal dipartimento di marketing di un'azienda, si tratta ovviamente di un'operazione di sponsorizzazione per la quale l'azienda vorrà quindi dei benefici e riconoscimenti specifici indicati in un contratto tra le parti. Noi cerchiamo il più possibile di rimanere in un'area più filantropica e debbo dire che sovente con Target e General Mills questo è ancora possibile.

Museum of Fine Arts, Houston, Texas

I dati

Nome organizzazione: Museum of Fine Arts, Houston, Texas
(www.mfah.org)

Tipologia istituzione: museo d'arte con collezione permanente

Patrimonio dell'istituzione (*endowment*): 650 milioni di dollari

Budget annuale: 40 milioni di dollari

Reddito *guadagnato*: 72 per cento di cui: *box-office* mostre e concerti: 7 per cento; *book-store*: 1 per cento; altro (investimenti): 92 per cento

Reddito *non guadagnato*: 28 per cento di cui: contributi individuali: 60 per cento; sponsorizzazioni aziendali 25 per cento; fondazioni: 10 per cento; finanziamenti pubblici: 5 per cento

Numero staff nel *development department*: 11 individui

Budget annuale del *development department*: 1.340.000 dollari

Risorse principali per il fundraising (numerare per entità da 1 a 3):

- 1) donazioni di individui,
- 2) finanziamenti da fondazioni,
- 3) sponsorizzazioni aziendali.

Breve storia

Il museo apre i battenti del suo primo edificio, disegnato da William Ward Watkin, nel 1924, diventando il primo edificio museale dedicato all'arte in Texas e il terzo nel Sud degli USA. Nel 1934 la *trustee* miss Ima Hogg inizia a donare la sua ricca collezione di arte indigena americana, quadri di Frederic Remington e stampe e disegni delle avanguardie europee. Nel 1944 Edith e Percy Straus lasciano in eredità al museo 87 quadri, sculture e lavori su carta, tra cui alcuni capolavori del Rinascimento italiano.

Nel 1958 inaugura un nuovo edificio, la Cullinan Hall, disegnato da Mies van der Rohe, grazie ai fondi donati da Nina Cullinan. Nei primi anni Sessanta la collezione cresce grazie alle donazioni della Kress Foundation e di John e Dominique Menil. Nel 1979 apre la Glassell School of Art, disegnata da S. I. Morris Associates, e nel 1986, creato da Isamu Noguchi e finanziato in larga parte dalla Cullen Foundation, apre il parco di sculture dedicato a Lillie e Hugh Roy Cullen. Nel 1996 la collezione permanente ammonta a 31.000 opere. Il museo acquista 18 opere di Jackson Pollock e diventa così la seconda più ricca collezione al mondo dell'opera dell'artista. Nel 1998 la *trustee* a vita Caroline Wiess Law crea la Caroline Wiess Law Foundation Challenge Grant per incoraggiare donazioni per l'annuale programma di fundraising del museo. Le donazioni alla collezione continuano e nel 2002 viene inaugurato un nuovo edificio e si sta pensando ora a un altro possibile ampliamento. Recentemente il museo ha ricevuto da parte di una *trustee* senza eredi un dono pari a 350 milioni di dollari, sicuramente una delle donazioni più ingenti mai ricevute da un museo.

Informazioni generali

Il Museum of Fine Arts, Houston, è il maggiore museo d'arte a sud di Chicago, a ovest di Washington e a est di Los Angeles. È composto da due edifici principali, uno intitolato a Caroline Wiess Law e l'altro a Audrey Jones Beck; fanno parte del museo anche tre scuole d'arte: la Glassell School of Art, la Studio School for Adults e la Glassell Junior School. Il complesso comprende inoltre due residenze private, ora musei, che espongono arte decorativa: la Collezione Bayou

Bend e i rispettivi giardini, e la Casa Rienzi; il parco di sculture Lillie e Hugh Roy Cullen e 18 ettari di giardini pubblici. La biblioteca del museo, la Hirsch Library, è la più vasta del Sud-Ovest degli Stati Uniti.

La superficie espositiva dell'intero complesso è di circa 100.000 metri quadrati e il museo, che organizza 35/40 mostre all'anno, viene visitato annualmente da circa 2 milioni di persone. La collezione contiene più di 45.000 opere che datano dall'antichità ai giorni nostri. Le maggiori civiltà dell'Europa, Asia, Nord e Sud America e Africa sono rappresentate. La collezione contiene capolavori del Rinascimento italiano, Impressionismo francese, fotografie, esempi di arte decorativa americana ed europea, ori africani e precolombiani e una rappresentanza forte di arte americana ed europea dal secondo dopoguerra al presente.

Dati tratti dall'intervista con Paul Johnson, direttore associato Dipartimento di Sviluppo e membership

Paul Johnson ricopre la sua carica presso il museo solamente da pochi mesi, ma ha anni di esperienza nell'ambito di sviluppo e fundraising prima presso la Columbia University, successivamente al MoCA (Museum of Contemporary Art) di Los Angeles e poi con il San Francisco Museum of Contemporary Art.

A tale proposito sono interessanti i commenti circa la differenza nei *development departments* presso una università come la Columbia a New York e un museo:

Avendo una esperienza pluriennale di fundraising con la Columbia University mi sono reso conto di come le Università in genere siano molto più rigorose e sofisticate per quanto riguarda le strategie di ricerca dei finanziamenti rispetto a un museo. Ci si aspetta moltissimo da parte dello staff addetto allo sviluppo e ricerca fondi e la valutazione delle performance di ognuno è assai severa. A Columbia la maggior parte del lavoro veniva fatto fuori dall'ufficio durante conversazioni e appuntamenti con potenziali donatori: ci veniva richiesto di avere un minimo di 200 appuntamenti *faccia a faccia* all'anno, di cui per lo meno un 10-15 per cento dovevano concludersi con successo. Io sto cercando ora di applicare alcune di queste regole e la necessità di valutare e responsabilizzare il mio staff anche all'interno di un sistema museale. Si tratta di un processo lungo e i risultati non saranno immediatamente visibili.

Anche Johnson sottolinea l'importanza di instaurare relazioni personali con potenziali sponsor: "Inviare lettere non è abbastanza. Oc-

corre investire dei soldi nel fundraising e soprattutto occorre essere attivi nella comunità e non rinchiusi nel proprio ufficio". Per quanto riguarda la situazione con le fondazioni, il tipo di approccio è abbastanza diverso:

Anche con le fondazioni è necessario instaurare una relazione ma nel loro caso si tratta prevalentemente di filantropia: generalmente è un tipo di sostegno basato sul valore intellettuale del programma del museo ed è meno suscettibile sul piano emotivo di quanto lo siano sponsorizzazioni aziendali o da parte di individui.

Inoltre con le fondazioni non c'è possibilità di negoziazione:

se il programma del museo risponde alle modalità generalmente molto rigorose delineate dalla fondazione, ci sono possibilità di ottenere dei finanziamenti, ma se questo non è il caso, non c'è verso di insistere. Si tratta, direi, di un approccio più gentile.

Alla domanda circa le modalità con cui vengono stabiliti gli obiettivi del suo dipartimento, risponde:

Guardiamo al budget dell'anno precedente. Per quanto riguarda la sponsorizzazione aziendale è necessario pianificare con molto anticipo: stiamo ora considerando sponsorizzazioni per il programma del 2007. L'obiettivo, quando si parla di aziende, è quello di entrare a far parte del loro budget annuale e per far ciò occorre agire con ampio anticipo, ma questo allevia anche di molto la pressione sulle nostre spalle. Al momento abbiamo circa 125 membri aziendali e molti sponsor aziendali su diversi livelli. Tra questi Altria Group, la Boeing Company, Chanel, ExxonMobil, Halliburton, JP Morgan Chase, Sotheby's, Wells Fargo & Co.

Per quanto riguarda le aziende leader nel campo del sostegno all'arte e alla cultura, Johnson ne elenca alcune:

A parte UBS, sino a poco tempo fa ALTRIA Group (N.d.A.: ex Philip Morris Company) era alla guida, ma ora le cose stanno cambiando. Merryll Lynch ha ricoperto un ruolo di primo piano sin dagli anni Settanta ma ora non è più così. Pare che ai livelli dirigenziali non si creda più nell'efficacia delle sponsorizzazioni aziendali e non solo nel campo dell'arte. La Target Foundation al giorno d'oggi è sicuramente una delle fondazioni più generose, danno circa 2 milioni di dollari alla settimana e hanno un impianto prettamente filantropico. JP Morgan Chase sta cercando di emergere, la Deutsche Bank è assai difficile in quanto ha un interesse ristretto solo verso l'arte contemporanea. A livello regionale Wells Fargo Bank è incredibilmente attiva.

Un altro commento interessante riguarda la distinzione tra i dipartimenti di marketing/*public relations* e quello di sviluppo.

Quando ero direttore di marketing al Museo di San Francisco credevo che marketing e sviluppo procedessero mano nella mano, ora non ne sono più così sicuro. Lo sviluppo è più legato alla filantropia, il marketing assolutamente no; il primo si può quantificare, il secondo è molto più difficile da misurare. Per spiegarmi meglio: per quanto riguarda lo sviluppo è possibile quantificare per esempio il risultato di una campagna di *direct mailing*, o misurare l'aumento del numero dei membri del museo e attraverso un'inchiesta capire perché tali membri sostengono, o hanno smesso di sostenere, la propria organizzazione. È possibile calcolare il successo del programma del museo a seconda di come questo viene accolto dalla comunità e dal numero dei visitatori. Al contrario l'area di marketing e *public relations* è molto più sfumata e individuare una unità di misura per calcolarne i risultati è più complicato.

Al termine dell'intervista chiediamo quali siano le nuove tendenze e le problematiche emergenti nella pratica del fundraising culturale:

Per me uno dei problemi più importanti riguarda il livello medio della piramide. In cima ci sono infatti quelli che io definisco i *gorilla da 900 chili*, i *trustee* del museo che donano somme ingenti, al di sopra dei 100.000 dollari all'anno, all'istituzione. Alla base troviamo il livello base dei membri che pagano una quota annuale di 50 o 75 dollari in media. La fascia che secondo me ha un enorme potenziale ma che non viene considerata abbastanza è quella media, individui e aziende che potrebbero contribuire da 10.000 a 100.000 dollari all'anno. Un altro grande problema è quello della nuova generazione delle grandi famiglie di filantropi. Come possiamo coinvolgere gli eredi dei *gorilla da 900 chili* che magari non hanno interessi in ambito artistico e culturale o che semplicemente non sono generosi come lo erano i genitori? Occorre identificare le nuove necessità ed interessi di questa fascia, tra i 25 ed i 45 anni, di potenziali sostenitori ed adattarvisi per quanto possibile. Un museo che sta facendo questo con grande successo è il Metropolitan di New York.

Institute of Contemporary Art, Philadelphia, Pennsylvania

I dati

Nome Organizzazione: Institute of Contemporary Art, Philadelphia, Pennsylvania (www.icaphila.org)

Nome e titolo intervistato: Claudia Gould, direttore

Tipologia istituzione: centro per l'arte contemporanea senza collezione permanente

Patrimonio dell'istituzione (*endowment*): al momento 2,5 milioni di dollari ma è in atto una campagna per formare un *endowment* di 10 milioni di dollari, di cui il 50 per cento è già stato raccolto

Budget annuale: 2,2-2,3 milioni di dollari

Reddito guadagnato: 95 per cento del totale di cui: fondi raccolti grazie al *benefit*: 150.000; *bookstore*: 25.000 dollari; edizioni limitate: 20.000 dollari; *boxoffice*: 15.000 dollari; affitto spazi museo: 20.000 dollari; altri eventi: 10.000 dollari

Reddito *non guadagnato*: 5 per cento pari a 700.000 dollari ricevuti dalla University of Pennsylvania

Numero staff nel *development department*: 4

Budget annuale del *development department*: 58.000 dollari

Risorse principali per il fundraising (numerate per entità da 1 a 3):

- 1) donazioni da parte di individui (circa 400.000 dollari)
- 2) finanziamenti da parte di fondazioni (circa 500.000 dollari)
- 3) sponsorizzazioni da parte di aziende (circa 20.000 dollari)
- 4) finanziamenti pubblici (circa 45.000 dollari)

Breve storia

Fondato nel 1963, l'Institute of Contemporary Art presso l'Università di Pennsylvania è un leader nella presentazione dell'arte contemporanea. Attraverso mostre, committenze, programmi educativi e pubblicazioni l'ICA invita il pubblico a condividere l'esperienza, l'interpretazione e la comprensione del lavoro di artisti emergenti e di richiamo internazionale.

Dati tratti dall'intervista con Claudia Gould, direttore

Parlando del tipo di sostegno di cui gode l'ICA, il direttore sostiene:

Come avrete notato, sul nostro sito non compaiono molti *corporates* sponsor della nostra istituzione. Il motivo principale è che molte aziende hanno lasciato Philadelphia: le grandi banche o aziende tessili sono state acquistate da organizzazioni con uffici altrove e si sa che principalmente gli sponsor aziendali investono a livello locale nella propria comunità di appartenenza. Uno dei casi per noi più interessanti e con maggiori potenzialità è *Urban Outfitters*, il colosso dell'abbigliamento per giovani, che ha tuttora i suoi *headquarters* a Philadelphia. Siamo in dialogo con loro ormai da tempo in quanto hanno esternato l'interesse di rivestire nei confronti dell'ICA un ruolo simile a quello di Target per il Walker Art Center. Hanno pensato che fossimo un partner perfetto in quanto la clientela che rappresenta il loro target principale, giovane e alla moda, è esattamente quella che frequenta i nostri spazi. Per ora non c'è nulla di conclusivo: ci hanno dato dei fondi, minimi, per la mostra di Yoshitomo Nara, ma non abbiamo avuto possibilità di approfondire il discorso circa un sostegno sicuro e continuativo.

Nonostante questa possibilità incoraggiante comunque il direttore sostiene che la situazione per quanto riguarda le sponsorizzazioni aziendali per l'ICA non è facile: "Philadelphia non è una città facile per l'arte contemporanea. Un'azienda come ADVANTA, ad esempio (N.d.A.: che sponsorizza in maniera generosa il Philadelphia Museum of Art) non darebbe mai sostegno a uno spazio come il nostro".

Un ruolo fondamentale è invece giocato dalla Pennsylvania University, nel cui campus si trova l'ICA e del quale è un affiliato:

L'unica ragione per cui riusciamo a sopravvivere è grazie al sostegno dell'Università che ci dà circa 250-270.000 dollari all'anno, un po' più del 10 per cento del nostro budget annuale. Per darvi un'idea: 600.000 dollari vengono spesi per il mantenimento del nostro edificio, il salario dello staff (che comprende 18 persone) ammonta a circa 700.000 dollari e altri 700.000 vengono spesi per i nostri programmi espositivi e per le pubblicazioni. Inoltre il nostro dipartimento per lo sviluppo, che ha uno staff di quattro persone, collabora sovente con quello dell'Università, si tratta di due sistemi assolutamente integrati. Uno dei nostri problemi maggiori è che non abbiamo fondi per pubblicizzare adeguatamente l'ICA e le mostre ed eventi che ospitiamo. Sovente dobbiamo scegliere tra la pubblicazione di un catalogo e pubblicizzare una mostra e optiamo per il catalogo.

L'altro elemento di importanza fondamentale per la sopravvivenza dell'istituto è il Consiglio del museo e i suoi membri:

Il nostro Consiglio è cambiato moltissimo negli ultimi anni. Prima i membri contribuivano solo 2.000 dollari all'anno e si trattava di persone per lo più locali. Ora abbiamo aumentato il numero da 17 a 25 membri: la maggior parte provengono da New York, molti sono ex allievi della Penn University che hanno fatto fortuna, grandi appassionati d'arte e collezionisti. La quota annuale è stata alzata a 10.000 dollari. Abbiamo anche dei membri giovani, nella fascia che va dai 35 ai 45 anni, alcuni di questi sono genitori di potenziali futuri allievi della Penn University e il fatto di contribuire a sostenere un suo affiliato viene vista come un'opportunità per aumentare le probabilità che i loro figli vengano in un futuro ammessi all'università. Chiediamo molto al nostro consiglio, ma diamo anche molto in cambio.

Claudia Gould, prima di diventare direttore dell'ICA (riveste questa posizione da cinque anni) era direttore di un noto spazio non profit di New York, l'Artists Space. Alla domanda circa la differenza per quanto riguarda il fundraising tra le due istituzioni così risponde:

Se paragonata all'Artists Space, la ricerca fondi per ICA è una passeggiata! Come ho già detto qui abbiamo l'enorme sostegno dell'università, l'Artists

Space non godeva di questo lusso. Gli spazi alternativi in generale incontrano moltissime difficoltà per sopravvivere. È difficile formare un buon consiglio, gli spazi alternativi non sono abbastanza sexy e non sono molti coloro che ne vogliono diventare membri.

Boston Lyric Opera, Inc.

I dati

Nome Organizzazione: Boston Lyric Opera, Boston, Massachusetts
(www.blo.org)

Tipologia istituzione: compagnia operistica

Patrimonio dell'istituzione (*endowment*): 1 milione di dollari

Budget annuale: più di 6 milioni di dollari

Reddito *guadagnato*: 30 per cento

Reddito *non guadagnato*: 70 per cento

Risorse principali per il fundraising (numerare per entità da 1 a 3):

- 1) contributi da individui,
- 2) finanziamenti da fondazioni,
- 3) sponsorizzazioni aziendali.

Breve storia

L'opera è tra i segmenti in più rapida crescita tra le *performing arts*. Questa disciplina ha registrato negli ultimi anni la crescita maggiore a livello di partecipazione nella fascia d'età tra i 18 e i 24 anni rispetto ad altre forme di intrattenimento culturale. Quasi un terzo del pubblico è sotto i 35 anni di età. Data la natura multimediale di uno spettacolo operistico e i numerosi attributi di diversa natura che la caratterizzano, la si può definire il tipo di espressione artistica più costosa ed elaborata da produrre.

Fondata nel 1976, la Boston Lyric Opera è dedicata a creare produzioni di alta qualità e con un repertorio di grande varietà coinvolgendo alcuni dei più promettenti giovani cantanti lirici, direttori d'orchestra, registi e scenografi internazionali. Il programma presentato dalla compagnia attrae sovente pubblico e stampa internazionale. Il settore dedicato a programmi educativi e di coinvolgimento della comunità, Opera New England, porta l'opera a circa 30.000 giovani ogni anno e le trasmissioni radiofoniche trasmesse dalla radio WGBH raggiungono circa 75.000 ascoltatori nel New England. I programmi per adulti comprendono anteprime, conferenze e materiali educativi.

Con un budget annuale di più di 6 milioni di dollari, la Boston Lyric Opera è al momento al quindicesimo posto tra le 117 compagnie liriche americane. Sin dal 1992, anno nel quale figurava al sessantaquattresimo posto su un totale di 95, il suo budget è cresciuto di 6 volte.

Gli abbonati coprono circa i 2/3 del totale dei biglietti venduti e l'84 per cento di questi rinnova annualmente il proprio abbonamento.

La Boston Lyric Opera è considerata come organizzazione innovativa: è stata la prima compagnia nelle *performing arts* a utilizzare un sistema di *management* ideato dalla Harvard Business School (The Balances Scorecard), generalmente utilizzato da compagnie Fortune 1000. Di conseguenza i risultati di tale iniziativa sono stati materiale di studio presso la Harvard Business School come esempio di *best practice* nel 2001.

Una delle iniziative più interessanti è stata la *Carmen on the Common*, un programma che ha attratto circa 140.000 persone grazie a una serie di eventi organizzati durante l'estate in ogni quartiere della città, culminati con un week-end di spettacoli all'aperto completamente gratuiti. L'iniziativa ha ricevuto diversi premi e menzioni tra cui il Top of the Arts Award dal Boston City Council.

Dati tratti dall'intervista con Janice Mancini Del Sesto, direttore generale

Inizialmente la *mission* dell'organizzazione era quella di produrre opere liriche lavorando con studenti a vari livelli. Oggi tale intento si è trasformato nella capacità di identificare e promuovere i giovani talenti in campo operistico a livello internazionale. La Boston Lyric Opera è riconosciuta e stimata proprio per la sua capacità di identificare talenti emergenti:

Siamo i catalizzatori per giovani cantanti lirici – afferma Janice Mancini Del Sesto – da un punto di vista di fundraising tale *mission* implica il fatto che il nostro pubblico e i nostri sostenitori sono molto orgogliosi di fare da trampolino per la carriera di tanti giovani talenti. Proprio per questa nostra funzione reputo molto importante il ruolo che la compagnia ricopre all'interno della comunità operistica mondiale.

Sino a sei anni fa la Boston Lyric Opera non aveva un programma di contributi pianificati (*planned givings*).

In quanto organizzazione abbiamo dovuto convincere i nostri sostenitori che un programma di tale genere era necessario. Il Consiglio della Boston Lyric Opera è oggi straordinariamente generoso: tra tutti i contributi che riceviamo, i 2/3 provengono da individui. La compagnia è assai chiara e trasparente circa le richieste nei confronti dei membri del nostro Consiglio.

Sul piano delle sponsorizzazioni aziendali, Boston è una piazza assai difficile in quanto la città non ospita più grandi aziende. Tutte le orga-

nizzazioni culturali a Boston stanno sperimentando un forte declino dei finanziamenti aziendali: ci sono stati grandi cambiamenti con riferimento alla gestione dei programmi di sponsorizzazione aziendale. “In genere sembrano esserci maggiori possibilità di ottenere il supporto di un’azienda su progetti e iniziative specifici”. A questo proposito la Boston Lyric Opera sta negoziando un ingente contratto di sponsorizzazione proprio per sostenere i programmi pubblici gratuiti promossi dalla compagnia, che riscuotono sempre un grande successo. Tali programmi rappresentano per la compagnia una efficace strategia a lungo termine di espansione del proprio pubblico:

È uno sforzo verso lo sviluppo del nostro futuro pubblico con lo scopo di creare un sostegno concreto e duraturo nei confronti dell’opera lirica come espressione artistica. Gli sponsor aziendali – aggiunge Mancini Del Sesto – hanno diverse aspettative. Noi in quanto organizzazione dobbiamo collaborare con loro per sviluppare una metodologia che permetta loro di quantificare i benefici ricevuti e per noi di avere accesso e utilizzare al meglio le risorse che ci sono messe a disposizione.

Fortunatamente i risultati delle iniziative pubbliche della compagnia sono evidenti:

Nel campo delle sponsorizzazioni aziendali il mercato rappresentato dai grandi eventi sportivi si sta saturando. L’arte in questo momento rappresenta un’ottima alternativa, un tipo di attività che dà allo sponsor accesso a una vasta e variegata serie di mercati emergenti.

Alla domanda circa l’importanza del *networking*, Mancini Del Sesto replica:

Tradizionalmente le sponsorizzazioni avvenivano grazie soprattutto ai contatti a livelli dirigenziali portati avanti dai membri del Consiglio e dell’Opera stessa, ora le cose stanno cambiando. Vengono poste sempre più domande circa i finanziamenti e le reti di conoscenze non aiutano più come una volta.

In conclusione, il direttore generale della Boston Lyric Opera riconosce che la raccolta fondi al giorno d’oggi sta diventando sempre più difficile e competitiva:

Riconosciamo la medesima situazione a livello nazionale. La crisi economica preesistente all’11 di settembre è stata esacerbata dagli effetti degli attentati terroristici ed è ancora oggi grandemente presente.

*UBS - Union Bank of Switzerland**Breve storia*

La UBS, acronimo per Union Bank of Switzerland, viene ufficialmente fondata nel 1912 ed è il risultato della fusione di due preesistenti banche regionali svizzere, la Banca di Winterthur, fondata nel 1862, e la Banca Toggenburger, fondata nel 1862. Nel 1917 sceglie Zurigo, già all'epoca un centro finanziario di enorme importanza, come sua sede principale. Sin dalla sua creazione attiva un'aggressiva politica di acquisizioni di banche minori svizzere e non, che culminerà nel 2000 con il *merger* con il colosso finanziario americano PaineWebber, fondato nel 1879. UBS stabilisce uffici in tutta la Svizzera (nel 1950 conta 35 succursali in tutta la nazione) e nel 1967 apre una succursale a Londra e una a New York nel 1975. Altre acquisizioni importanti da segnalare sono quella di Interhandel e di Phillips & Drew, una importante istituzione finanziaria inglese, nel 1985.

Nel 1997 annuncia la fusione con la Swiss Bank Corporation (SBC), creando ufficialmente nel 1998 UBS AG.

*Il sostegno all'arte e alla cultura**La Galleria*

UBS costituisce sicuramente uno dei casi di sponsor aziendali nel campo di arte e cultura più rilevanti degli Stati Uniti. L'istituzione finanziaria svizzera ha una storia di solido e continuo sostegno in tali aree, che si riflette in varie iniziative a livello locale, statale e globale.

A livello locale UBS sponsorizza quattro mostre all'anno nei locali della propria galleria, situata nell'atrio dell'edificio che ne ospita gli uffici, al 1285 Avenue of the Americas, a New York. Attraverso il proprio programma espositivo, UBS offre il proprio spazio e l'opportunità di far conoscere la propria attività e quella di alcune organizzazioni culturali non profit newyorchesi a un nuovo pubblico. La UBS Art Gallery incoraggia infatti altre istituzioni a organizzare nei propri spazi mostre che altrimenti non avrebbero possibilità di essere realizzate. Queste mostre stimolano l'interesse verso le arti visive da parte degli impiegati dell'azienda, dei propri clienti e del pubblico più generico che ha accesso all'atrio dell'edificio.

La collezione

Un altro esempio di iniziativa a livello locale, ma con un richiamo ad amplissimo raggio, è la recente *partnership* con il nuovo Museum of Modern Art di New York che dal febbraio all'aprile del 2005 ha presentato la mostra *Contemporary Voices: Works from the UBS Art Collection*. La

mostra, organizzata dalla curatrice del dipartimento di quadri e sculture del MoMA, Anne Temkin, vuole celebrare la donazione da parte della UBS di opere d'arte della propria collezione al museo. La mostra includeva 40 opere donate e 24 in prestito che rappresentano parte dell'amplissima collezione di arte contemporanea di proprietà dell'istituzione che raccoglie opere di artisti americani ed europei attivi negli ultimi 45 anni. Erano esposti quadri, sculture, fotografie e disegni di circa 50 artisti tra cui Willem de Kooning, Brice Marden, Philip Guston, Chuck Close, Dan Flavin, Donald Judd, Andreas Gursky, Thomas Struth, Jenny Holzer, Claes Oldenburg, Ed Ruscha e Cy Twombly.

I lavori messi in mostra sono stati selezionati dalla collezione PaineWebber, costituita durante il trentennio passato, sotto la guida dell'ex presidente dell'istituzione finanziaria PaineWebber, e suo amministratore delegato, Donald B. Marron, un *trustee* di lunga data, ex presidente, ora vice presidente del consiglio del MoMA e membro del Consiglio di Consulenza della *UBS Art Collection*. La collezione PaineWebber diventò il cuore della UBS Art Collection nel 2001, quando la UBS acquisì PaineWebber. Oggi la collezione conta più di 900 opere tra quadri, fotografie, sculture e lavori su carta di artisti della seconda metà del XX secolo.

Le fiere

Art Basel Miami Beach è diventata una delle fiere d'arte internazionali più prestigiose negli Stati Uniti in soli tre anni (la quarta edizione si è tenuta agli inizi di dicembre 2005 a Miami). La fiera è un'estensione dell'ormai celeberrima Art Basel, la fiera d'arte moderna e contemporanea più rilevante a livello mondiale, che si tiene in Svizzera, a Basilea, ogni giugno. UBS ha ormai una lunga relazione con Art Basel, essendo stata il suo sponsor principale per 11 dei 35 anni della storia della fiera e ora riveste il medesimo ruolo per la sua controparte americana.

Art Basel Miami Beach costituisce un esempio di evento culturale innovativo, creando nuovi modi di presentare e promuovere l'arte contemporanea a livello globale. Questo appuntamento annuale combina una serie di eventi collaterali costituiti da fiere minori, mostre in vari spazi espositivi, concerti e feste nei più esclusivi locali notturni di Miami, con la fiera principale, che la rendono un'attrazione non solo per gli addetti ai lavori. La fiera presenta gallerie provenienti dal Nord America, dall'America Latina, dall'Europa, dall'Asia e dall'Africa che mettono in mostra una esclusiva selezione di opere d'arte del XX e XXI secolo create da più di 1.000 artisti affermati ed emergenti. La prima edizione della fiera si è tenuta nel dicembre del 2002.

La *partnership* tra UBS e Art Basel è iniziata nel 1994 ed è diventata una pietra miliare nel programma culturale dell'azienda. In quanto sponsor principale, UBS continua a sviluppare e impiegare nuovi approcci creativi verso un'idea di sponsorizzazione pro-attiva. Nel 2000, ad esempio, UBS ha ulteriormente consolidato la sua relazione con la fiera, con la creazione della sezione Art Unlimited. Questa sezione permette agli artisti, selezionati da un comitato *ad hoc*, di utilizzare ampi spazi per creare opere *site-specifics* che non potrebbero venire mostrate negli stand fieristici. Come per le opere in mostra in fiera, anche questi progetti sono in vendita.

Il successo della *partnership* tra UBS e Art Basel e Art Basel Miami Beach, si basa sulla dedizione di entrambe le parti e su valori comuni quali innovazione e qualità.

La musica sinfonica

Un'altra area in cui UBS è estremamente attiva è quella della musica sinfonica. Nel 1999 UBS ha infatti creato una propria orchestra di giovani musicisti, la UBS Verbier Orchestra, seguita nel 2000 dall'istituzione di un festival, UBS Verbier Festival Orchestra, con l'intenzione di promuovere la creatività e l'innovazione in campo musicale. UBS inoltre ha stabilito una serie di *partnerships* con prestigiosi enti e istituzioni sia in Europa che negli Stati Uniti quali il Thun Festival, il Bregenz Festival, la Zürich Opera House, il Queen Elisabeth College of Music, il Lucerne Festival, la London Symphony Orchestra e la Boston Symphony Orchestra.

Dati tratti dall'intervista con Melanie Wright, direttore delle Sponsorizzazioni USA

Melanie Wright ricopre la sua posizione presso UBS da tre anni e mezzo: suo compito è quello di supervisionare l'attività giornaliera di sponsorizzazione sia nel campo culturale che in quello sportivo negli Stati Uniti.

Alla domanda circa le modalità con cui l'istituzione finanziaria abbia sviluppato il suo interesse verso le arti visive e le *performing arts*, risponde:

UBS ha una strategia molto mirata: l'azienda ha organizzato *focus groups* interni che ci hanno aiutato a chiarire come un programma di sponsorizzazioni possa beneficiare il nostro business e cosa connetta UBS con il nostro *target* di pubblico, oltre a comunicare il valore del proprio marchio. A seguito di questa ricerca abbiamo individuato globalmente quattro aree principali a cui dedicarci: il golf, attraverso il torneo *Players Championship*; la vela con il *Team Alinghi*, vincitore dell'ultima edizione dell'America's Cup; la musica

sinfonica: UBS ha infatti creato una propria orchestra di giovani musicisti nel 1999 (la UBS Verbier Orchestra); e l'arte contemporanea, di cui UBS ha una ricchissima collezione.

A questo proposito, aggiunge:

La collezione è nata una trentina di anni fa con la volontà di interessare e coinvolgere gli impiegati dell'azienda in tale area. Molte delle opere infatti sono dislocate nei nostri uffici. La passione dell'azienda è poi cresciuta sino alla decisione di condividerla con istituzioni esterne: UBS ha sponsorizzato un altissimo numero di esposizioni negli Stati Uniti che sono in qualche modo collegate con la propria collezione. Inoltre siamo i principali sponsor di due fiere: Art Basel in Svizzera e Art Basel Miami Beach a Miami.

Interpellata circa il processo che porta a selezionare le istituzioni e le mostre/eventi che UBS sponsorizza, Wright risponde:

UBS segue due canali. Da una parte valutiamo e rispondiamo alle richieste di sponsorizzazione che ci arrivano quotidianamente; dall'altra collaboriamo con due agenzie esterne che ci aiutano a individuare opportunità all'interno dei mercati che ci interessano. Le due agenzie sono Ruder Finn e il Gem Group. La nostra strategia è quella di sponsorizzare eventi e istituzioni nei venti *top markets* identificati nella quattro aree che ho precedentemente elencato. Le sponsorizzazioni in ambito artistico costano meno che in quello sportivo e per tale motivo possiamo farne in numero maggiore. Valutiamo tutti i casi che ci vengono proposti in base a tre criteri guida: innanzitutto ci deve essere una corrispondenza di immagine e valori tra l'istituzione che riceve la sponsorizzazione e UBS; conseguenza di questo è la nostra volontà di far leva sull'equivalenza dei due nostri marchi; e infine il peso dell'istituzione nel proprio campo deve essere equivalente a quello di UBS nel mondo finanziario. Gli obiettivi che vogliamo raggiungere con la nostra attività di sponsorizzazione sono essenzialmente quattro: aumentare la consapevolezza del marchio UBS all'interno dei venti *top markets*: questo è particolarmente importante negli Stati Uniti dove siamo una presenza abbastanza giovane, motivo per cui dobbiamo renderci riconoscibili; in secondo luogo vogliamo connetterci con il nostro target di pubblico dando loro l'opportunità di sperimentare il nostro marchio attraverso l'accesso a eventi esclusivi che non avrebbero altrimenti possibilità di sperimentare: un tipico esempio sono le anteprime esclusive per i nostri clienti alle mostre da noi sponsorizzate; terzo obiettivo è quello di innalzare il morale dei nostri impiegati: vogliamo che siano orgogliosi delle attività che UBS sponsorizza; l'ultimo punto, di enorme importanza, è che le comunità locali possano beneficiare di tali eventi: è fondamentale infatti che la gente comune si senta connessa con UBS come poteva esserlo prima con PaineWebber, specialmente nel mercato del Wealth Management in cui PaineWebber era così attivo.

La decisione finale spetta a un comitato, il *Wealth Management Executive Committee*, che seleziona le proposte già inizialmente scrutinate dallo *sponsorship team* e dal direttore marketing. Alcune decisioni vengono prese a livello locale, altre, su progetti a più ampio raggio, a livello centralizzato. Ad esempio, la decisione di diventare partner di Art Basel Miami Beach, decisione presa quando ancora la fiera era in una prima fase di ideazione, è stata una decisione centralizzata presa anche grazie al successo di Art Basel.

Per quanto riguarda la valutazione del successo, o insuccesso, delle iniziative sponsorizzate, è stato recentemente avviato un programma in tal senso:

Conduciamo indagini di diversa natura sia sul pubblico interno che su quello esterno – specifica Melanie Wright –. All'interno dell'azienda conduciamo un'indagine via internet, per il pubblico esterno in genere ne avviamo una cartacea via posta. In alcuni casi effettuiamo anche una ricerca sul mercato prima e dopo l'iniziativa da noi sponsorizzata.

Interpellata circa le tendenze e le sfide che si prospettano nel futuro delle sponsorizzazioni dell'arte e della cultura, Wright risponde:

Credo che UBS abbia un grande successo con la sponsorizzazione culturale in quanto abbiamo una strategia mirata e perché la affrontiamo come se si trattasse di una sponsorizzazione sportiva. Non ci limitiamo a firmare un assegno e mettere il nostro logo sul materiale stampato, abbiamo un approccio molto proattivo. Penso che negli anni a venire parecchie aziende adotteranno la nostra metodologia per ottenere risultati migliori dalle loro *partnerships*. Sino a qualche anno fa UBS era assai poco attiva in tale ambito: esisteva la collezione d'arte contemporanea ma poco altro veniva fatto negli Stati Uniti. Il nostro team dedicato alle sponsorizzazioni si è formato solo nel 2003 e negli ultimi due anni l'azienda è stata in grado di crearsi un nome importante in tale area. Ovviamente la sponsorizzazione da sola non avrebbe ottenuto questi risultati, abbiamo anche investito molto per pubblicizzare le iniziative da noi sostenute, ma le sponsorizzazioni sono state il motivo principale che ha spinto l'azienda a impegnarsi nelle arti.

Circa le sfide per il futuro, Wright crede che presto altre aziende seguiranno l'esempio della UBS innalzando di conseguenza la competitività nel mercato. In altro ambito, un problema che sovente l'azienda si trova ad affrontare è il sospetto con cui viene considerata un certo tipo di sponsorizzazione aziendale. Molte istituzioni e molti dei loro sostenitori non vogliono compromettere il proprio nome *commercializzando* il prodotto da loro offerto abbinandolo al logo dello sponsor.

Sta a noi in questi casi – aggiunge Wright – trovare il modo migliore, più *gentile* e meno intrusivo per avvicinarli e metterli a proprio agio. Alcune istituzioni capiscono esattamente il valore di una *partnership* con un'azienda, un perfetto esempio è la Boston Symphony Orchestra con cui abbiamo un ottimo rapporto, ed è con questo tipo di istituzioni che riusciamo a ottenere i migliori risultati.

Ovviamente, in un momento difficile come quello attuale in cui esiste una competizione enorme per i fondi per le sponsorizzazioni culturali, l'azienda è sommersa da proposte quotidianamente:

È necessario che le istituzioni capiscano quali sono i nostri obiettivi e le nostre aree di interesse che sono assai circoscritte. Anche all'interno dell'arte contemporanea tendiamo a sponsorizzare eventi che abbiano una stretta relazione con la nostra collezione: siano queste mostre che includono artisti che ne fanno parte, o che tocchino tematiche o periodi che vengono esplorati nella collezione. È più produttivo quando un'istituzione si avvicina a uno sponsor da un punto di vista strategico per il marketing. Capire quali sono gli obiettivi di un'azienda ed esplorare i modi che permettano all'azienda e all'istituzione di raggiungerli crea delle forti *partnerships*.

Non è stato possibile sapere quale cifra viene stanziata da UBS annualmente per le sponsorizzazioni culturali, ma Melanie Wright ha tenuto a questo proposito a fare una precisazione:

Non possiamo dichiarare l'entità dei nostri investimenti per ragioni di tipo contrattuale e per difenderci dai concorrenti, ma ci tengo a precisare che il valore delle nostre sponsorizzazioni va ben oltre la cifra sottoscritta a favore di una determinata istituzione o evento. Investiamo moltissimo per la promozione delle iniziative di cui siamo partner e il valore di questa comunicazione è enorme.

Chiunque sia passato da New York durante la mostra al MOMA nella primavera del 2005 può confermare tale asserzione!

¹ Lettera di Abraham Flexner a Cyrus Adler (21 dicembre 1926) riportata da Joel Colton e Malcolm Richardson, *The Humanities and the "Well-being of Mankind."* *The Humanities at the Rockefeller Foundation since 1928* (manoscritto non pubblicato nell'Archivio Rockefeller, 1982), pp. 1-14.

² Risultati basati su tutti i finanziamenti di 10.000 dollari o più assegnati da 560 fondazioni medio-grandi nel 1992, 1.016 nel 1997, e 1.005 nel 2002, esclusi i finanziamenti diretti a individui.

³ Il Getty Trust ha donato nel 2002 17,7 milioni di dollari a organizzazioni per promuovere la ricerca in storia dell'arte e campi collegati, per l'avanzamento della comprensione dell'arte e la conservazione del patrimonio culturale.

⁴ Dal sito web: www.nea.gov

⁵ Dati riportati nel documento *A Brief Chronology of Federal Support for the Arts*, 2000, www.nea.gov

⁶ *Chairman's Statement*, www.nea.gov

⁷ *Americans for the Arts*, dati forniti dalla National Assembly of State Arts Agencies, 2005.

⁸ *AAFRC Trust Press Release*, 2004, dal sito www.aafrc.org

⁹ Miliardi di dollari: tutte le cifre sono arrotondate e il totale può eccedere 100 per cento.

¹⁰ *Giving USA 2005 report*, 2005, dal sito www.givingusa.org

¹¹ *Americans for the Arts, Arts & Economic Prosperity* 2003, in www.american-forthearths.org

Bibliografia

Allen Smith, J., 2004, "*Historical Perspectives on Foundation Support for the Humanities*", in *Foundation Funding for the Humanities*, New York (N.Y.), The Foundation Center.

Associazione nazionale dei governatori, 2001, *The Role of the Arts in Economic Development*.

«NYFA Quarterly», 2003, estate, New York, Foundation for the Arts.

Renz, L., Lawrence, S., 2003, *Arts Funding IV*, The Foundation Center.

Renz, L., Lawrence, S., Allen Smith, J., 2004, *Foundation Funding for the Humanities*, The Foundation Center.

The BCA Report: 2004 National Survey of Business Support to the Arts, Business Committee for the Arts, Inc.

«The New York Times», 2005, 25 aprile, pp. A1, A15.

Siti di interesse:

The Foundation Center: www.fdncenter.org

Grantmakers in the Arts: www.giarts.org

Americans for the Arts: www.artsusa.org

Business Committee for the Arts: www.BCA.org

National Endowment for the Arts, NEA: www.nea.gov

National Endowment for the Humanities, NEH: www.neh.gov

National Assembly of State Art Agencies: www.nasaa-arts.org

New York Foundation for the Arts, NYFA: www.nyfa.org

New York City Department of Cultural Affairs, DCA: www.nyc.gov/html/dcla/home.html

American Association of Fundraising Counsel, AAFRC: www.aafrc.org

Internal Revenue Service, IRS: www.irs.gov

Fondazioni (Humanities):

Andrew W. Mellon Foundation: www.Mellon.org

Rockefeller Foundation: www.rockfound.org

Ford Foundation: www.fordfoundation.com
J. Paul Getty Trust: www.getty.edu
Packard Humanities Institute: www.packhum.org
Gilder Foundation: non ha sito
Samuel H. Kress Foundation: www.kressfoundation.org

Fondazioni (arte e cultura):

Donald W. Reynolds Foundation: www.dwreynolds.org
The Leonard and Evelyn Lauder Foundation: non ha sito
San Francisco Foundation: www.sff.org
New York Community Trust: www.nycommunitytrust.org
Sid W. Richardson Foundation: www.sidrichardson.org
Doris Duke Charitable Foundation: www.ddcf.org
Pew Charitable Trusts: www.pewtrusts.com
William Penn Foundation: www.williampenncfoundation.org
Andy Warhol Foundation: www.warholfoundation.org
Target Foundation: www.targetcorp.com/targetcorp_group/community/foundation.jhtml

Imprese di consulenza:

AEA Consulting: www.aeaconsulting.com
Ars Prudentiae, LLC: www.arsprudentiae.com
LaPlaca Cohen: www.laplacacohen.com

Case studies:

Walker Art Center: www.walkerart.org
The Museum of Fine Arts, Houston: www.mfah.org
Wexner Center for the Arts: www.wexarts.org
Virginia Museum of Fine Arts: www.vmfa.state.va.us
Institute of Contemporary Art, Philadelphia: www.icaphila.org
Boston Lyric Opera: www.blo.org
UBS: www.ubs.com

Capitolo secondo

Il caso inglese: analisi delle problematiche e delle *best practices* nell'ambito del fundraising per la cultura in Gran Bretagna

Roberta Comunian

Introduzione

Il fundraising delle istituzioni culturali in Gran Bretagna presenta numerose particolarità e spunti di interesse per chi si pone il problema di cercare soluzioni sempre innovative e intraprendenti per coinvolgere il proprio pubblico e raccogliere fondi. Se la maggior parte degli Stati europei enfatizza il finanziamento pubblico delle arti e della cultura, mentre gli Stati Uniti preferiscono incoraggiare il supporto privato attraverso incentivi fiscali, O'Hagan (1998) ha rilevato che la Gran Bretagna può essere vista come una via di mezzo fra i due modelli: da una parte incoraggia l'intervento privato e dall'altro cerca di mantenere un approccio di autonomia nel supporto statale attraverso la creazione di agenzie semipubbliche.

Il panorama inglese presenta molte problematiche simili al contesto italiano, soprattutto per quanto riguarda il dibattito sull'apertura dei beni culturali al mercato e sulla diminuzione dei finanziamenti pubblici. Per altri aspetti si differenzia profondamente dalla situazione italiana, infatti le istituzioni culturali inglesi, registrate come *charities* (ossia enti non profit) hanno un'estrema autonomia che ha permesso loro di trovare soluzioni nuove e sperimentali che in Italia ancora sembra difficile poter adottare.

Un'altra particolarità del contesto inglese è l'eccezionale professionalità e la qualità delle infrastrutture che le istituzioni culturali trovano a supporto del proprio sistema di fundraising. Sono proprio gli stessi organi pubblici di supporto a fornire corsi, dati, statistiche, programmi, incentivi e formazione per coloro che vogliono cogliere i segreti e le novità del fundraising.

Nel capitolo che segue ci proponiamo di: analizzare la storia delle evoluzioni politiche e culturali che hanno determinato mutamenti e sviluppi nelle politiche di fundraising per la cultura in Gran Bretagna; offrire una panoramica sui finanziamenti pubblici e privati fornendo dati

e *trend* a riguardo; presentare alcuni esempi di *best practices* sia di istituzioni culturali inglesi che di imprese e programmi di sostegno.

L'elemento più interessante e di sfida che il modello inglese presenta se messo a confronto con il panorama italiano è sicuramente il livello della *policy* pubblica che sostiene e incentiva la raccolta fondi. In particolar modo, rappresentano un interessante elemento di confronto sia le infrastrutture per facilitare il sostegno delle imprese alla cultura che quelle a favore delle donazioni dei privati e dei dipendenti delle imprese. Queste *policies* pubbliche fanno da tavolo di lavoro e da struttura di supporto permettendo alle organizzazioni culturali di instaurare un dialogo trasparente e costruttivo con i propri *stakeholders* sulla raccolta fondi.

Il contesto inglese: analisi storica del rapporto tra cultura, finanziamenti pubblici e fundraising

L'analisi del contesto storico nel rapporto tra organizzazioni culturali, finanziamenti pubblici e fundraising rappresenta un'interessante chiave di lettura di molte problematiche del finanziamento della cultura ai giorni nostri. Le diverse modalità organizzative, attraverso cui avviene la conservazione dei beni culturali e la sovvenzione delle organizzazioni culturali, sono fortemente legate allo sviluppo storico-politico del Regno Unito e dei ministeri responsabili per i beni e le attività artistiche e culturali. Inoltre, risulterà chiaro nel corso del capitolo come le vicende storico-politiche e l'organizzazione dei finanziamenti per il settore sia strettamente connesso con la legislatura e il regime fiscale adottato nei confronti dell'intervento privato (sia da parte di individui che di imprese) nel settore culturale.

Le ragioni storiche del finanziamento alla cultura in Gran Bretagna e l'organizzazione nel dopoguerra

Durante il periodo della guerra il finanziamento pubblico delle arti fece meraviglie nell'incoraggiare lo spirito di comunità e identità nazionale in Gran Bretagna. Un'istituzione sostenuta da un fondo privato, chiamata CEMA (Council for the Encouragement of Music and the Arts), era sorta al fine di prevenire la mancanza di cultura sul fronte interno portando concerti, spettacoli e mostre in giro per il paese. Da questo nucleo nacque, grazie all'intervento di John Maynard Keynes¹, l'Arts Council of Great Britain (ACGB). Il suo fondatore e primo presidente, che non aveva certo bisogno di alcun rimando riguardo ai legami tra le

forze economiche e le arti, si occupò per questo di dirigere l'istituzione verso una politica strutturata ad alti standard, ma per salvaguardarne l'indipendenza la organizzò direttamente sotto il principio dell'*arm's length*. Il nome di questo principio derivava dal nome di un'antica tassa, il significato si riferisce direttamente ai rapporti tra l'istituzione e il governo: il governo nomina l'Arts Council e provvede al suo finanziamento. Ma quello che l'Arts Council decide di fare con questi finanziamenti è fuori dalla portata e dall'intervento del governo.

Come sostenne l'ex ministro della Cultura Virginia Bottomley (1996) "con il ricordo dei regimi in Germania, Italia e Russia negli anni Trenta ancora vivo nella mente di ognuno, certo non ci poteva essere altra alternativa al principio dell'*arm's length* nel 1946". Maynard Keynes (1945) scrisse "l'artista cammina dove il soffio dello spirito lo porta. (...) Il compito di un organo ufficiale non è quello di insegnare o di censurare, ma quello di dare coraggio, confidenza e opportunità".

Questo principio organizzativo ancora regola i rapporti tra gli Arts Council del Regno Unito e il governo. I vantaggi sono molti: da una parte il sistema protegge artisti e organizzazioni culturali da decisioni di carattere politico piuttosto che culturale, evitando i problemi di censura e arte di Stato; dall'altra l'Arts Council si trova a operare con relativa autonomia dal governo. Questo significa che, teoricamente, l'Arts Council prende decisioni riguardo alle modalità di stanziamento dei fondi senza alcuna interferenza del governo. Rimangono tuttavia aperte anche questioni di valutazione. Sono, infatti, molte le voci di critica che si sono spesso alzate nei confronti dello stesso principio in considerazione del fatto che esso ritorna molto utile nel distanziare i politici dalle proprie responsabilità. Pur operando in modo indipendente, l'Arts Council si trova a rispondere al governo e ai dipartimenti ministeriali che lo finanziano per quanto riguarda risultati e obiettivi.

Inizialmente i fondi per l'ACGB e le altre istituzioni culturali vennero stanziati dal Ministero del Tesoro, per diventare successivamente responsabilità del Department of Education and Science. Nel 1980 fu creato un piccolo dipartimento, l'Office for Arts and Libraries (OAL), responsabile per il sostegno della maggior parte delle istituzioni culturali finanziate dal governo centrale, fra cui lo stesso ACGB, musei nazionali inglesi e la British Library.

Questo sviluppo mette in luce un importante fattore di dualismo della politica di finanziamento del settore cultura nel Regno Unito. Sebbene infatti la responsabilità per il finanziamento degli Arts Council di Scozia e Galles ricadesse sull'OAL, la responsabilità per gli altri interventi di natura culturale restava ai rispettivi governi nazionali scozzesi e

gallesi e i finanziamenti di musei e biblioteche nazionali in Scozia e Galles avveniva direttamente tramite questi dipartimenti. La situazione cambia nell'aprile 1994, quando il Welsh Arts Council e lo Scottish Arts Council divennero organi finanziati direttamente dai rispettivi governi. Allo stesso tempo l'Arts Council of Great Britain cessò di esistere e divenne l'odierno Arts Council of England (ACE). Dipendente dall'Arts Council of England troviamo la struttura regionale retta su dieci Regional Arts Boards (RABs): esse sono istituzioni autonome (con lo status di *charities* o non profit), che ricevono la maggioranza dei loro fondi dall'ACE, insieme ad altri fondi dalle amministrazioni locali. Si sono storicamente sviluppate da una Regional Arts Association (RASS) tra il 1956 e il 1973, per essere poi investite della odierna responsabilità dall'Arts Council nel 1994.

Dopo le elezioni generali dell'aprile 1992, venne creato un nuovo ministero, il Department of National Heritage (DNH), diretto da un ministro di governo, il Secretary of State for National Heritage. Il ministero divenne responsabile per il *broadcasting*, le istituzioni artistico-culturali, lo sport, il turismo, i beni culturali nazionali, l'industria cinematografica e per il Millennium Fund. Parte delle responsabilità del ministero restavano comunque affidate, tramite il principio dell'*arm's length*, alle altre istituzioni come l'Arts Council, la Museum and Galleries Commission (MGC) e il British Film Institute (BFI). Nel 1997, dopo l'elezione del governo New Labour, il DNH divenne il Department for Culture, Media and Sport (DCMS).

Un'importante parte nelle ultime azioni politiche concernenti le istituzioni artistico-culturali è stata giocata dai finanziamenti derivati dalla National Lottery. Un atto del governo *tory*, nel novembre 1994, aveva stabilito che i fondi ricavati dalla lotteria nazionale venissero destinati al finanziamento di progetti in modo aggiuntivo, cioè non in sostituzione di altri fondi statali. Questi fondi rivolti a progetti educativi, ambientali e culturali, sono andati a influire anche sul totale dei fondi a disposizione delle organizzazioni artistiche, dei beni culturali e della Millennium Commission. Sebbene inizialmente questi fondi dovessero essere destinati solo a investimenti capitali (*capital projects*), una nuova legge, la *Lottery Bill* del 1998, permette ora che essi vengano assegnati anche per attività culturali aggiuntive.

Il governo conservatore e lo sviluppo del fundraising

Gli anni Ottanta rappresentano un momento di fondamentale trasformazione politica in Gran Bretagna. La presenza al potere del governo conservatore in modo continuativo, elezione dopo elezione, permise

una forte presa di posizione e stabilità nella linea politica adottata tracciando i confini di un'era. Con l'avvento del governo Thatcher nel 1979 il capitalismo social-democratico del dopoguerra, che aveva accettato e mantenuto il sostegno statale in molti settori del *welfare*, viene indebolito a favore di un aggressivo orientamento verso l'economia di libero mercato. Una nuova cultura d'impresa prende il via nel Regno Unito con l'avvento del governo Thatcher: questo si lega, secondo Chin-Tao Wu (2002), al modo in cui la cultura contemporanea, e in special modo l'arte, è stata soggetta a un processo di *privatizzazione* durante il decennio conservatore. Prima di allora il coinvolgimento del mondo privato non era mai stato visto favorevolmente ed era addirittura considerato del tutto alieno, ma ora veniva non solo accettato ma supportato.

La politica culturale conservatrice

L'idea generale di facilitare i finanziamenti da parte di fonti private, tenendo di ridurre il ruolo dello Stato come principale sostenitore delle arti, non era particolarmente nuova negli anni Ottanta per il Partito conservatore. Già nel 1959 il ruolo dello Stato nel sostegno delle arti veniva messo in discussione in un documento preparato per il Partito conservatore dal Bow Group: si legge "è naturale chiedersi perché, se la domanda pubblica è cresciuta così ampiamente, le organizzazioni artistiche e culturali dovrebbero aver bisogno di qualsiasi tipo di assistenza" (Quinn 1998, p. 167).

Anche nel manifesto del Partito conservatore del 1970 il coinvolgimento dello Stato era messo in discussione e venivano portati argomenti a favore del ruolo che il settore privato poteva giocare nel supporto delle organizzazioni artistiche e culturali: il Partito conservatore

incoraggerà il fluire di fondi privati verso gli enti non profit inclusi il servizio volontario, lo sport e le arti (...) continueremo a dare sostegno finanziario e incoraggiamento alle arti (...) ma noi riconosciamo la vitale importanza dell'intervento privato (ib.).

L'accettazione del ruolo del settore privato crebbe e alla fine degli anni Settanta i riferimenti a esso si fecero più frequenti, fino a diventare realtà con l'ascesa al governo di Margaret Thatcher.

Il concetto di privatizzazione coinvolge negli anni Ottanta tutti i settori dell'economia inglese. "Margaret Thatcher è un premier con la missione di rompere tutti gli schemi (...) nessuna istituzione ne resterà incolume, non nell'industria, non nella sanità, non nell'educazione, non nella legge e non nelle arti" (Beck 1989, p. 181). Dopo una visita alla Tate Gallery, Margaret Thatcher dichiarò che era tanto importante aggiungere nuove opere all'interno dei beni culturali, così come preservare gli

esistenti, ma diceva di pensare maggiormente al *patronage* del settore privato che a quello pubblico. Come riportò nelle sue memorie

non ero convinta che lo Stato dovesse recitare il ruolo di Mecenate, (...) io volevo vedere il settore privato raccogliere più denaro e portare l'acume degli affari e l'efficienza per sostenere l'amministrazione delle istituzioni culturali (Hewison 1995, p. 235).

Seppure si può affermare che Margaret Thatcher fu sempre sospettosa nei riguardi dell'intervento pubblico nel settore dei beni culturali, come sottolinea Linklater (1997), ella non si pose mai il problema del fatto che essi potessero essere privatizzati ossia, come era avvenuto per altre istituzioni pubbliche, venduti ai privati; inoltre, le basi per la creazione del Department of National Heritage, costituito dal suo successore John Major, furono stese durante il suo governo.

Le idee politiche del capo di governo furono articolate e portate avanti fedelmente dai suoi ministri per la Cultura, che cambiarono sei volte durante i suoi undici anni e mezzo di governo. Il suo primo ministro della Cultura, Norman St. John-Stevas, appena insediatosi dichiarò:

La politica di sostegno pubblico continuerà, ma in questo clima economico e politico sarebbe completamente irrealistico guardare al settore pubblico per larghe somme di denaro. Noi dobbiamo guardare al settore privato come nuova fonte di denaro. Lì è dove giacciono nuove possibilità per il futuro (Baldry 1981, p. 32).

Pur attraverso i cambiamenti dei vari ministri della Cultura che si succedettero negli anni Ottanta, la politica del governo nei confronti dell'Arts Council rimase costantemente fedele a quanto aveva dichiarato St. John-Stevas: il governo avrebbe cercato di garantire il presente livello di finanziamento, ma nell'immediato futuro non sarebbe stato in grado di accrescerlo. Lord Gowrie avrebbe detto più o meno lo stesso nel 1985. Se si pensa che ciò avviene nel periodo in cui la crescita della domanda di beni culturali subisce un brusco aumento, è facile contestualizzare l'opinione di Peter Hall, direttore del National Theatre, sulle politiche di tale ministro: "mi sembrava molto più preoccupato di compiacere la Thatcher che del potenziale creativo delle arti" (Hewison 1995, p. 235).

Le pressioni sull'Arts Council of Great Britain

Quando Margaret Thatcher salì al governo l'Arts Council era ancora l'istituzione guida nella politica culturale nazionale, ma la strategia decennale prevista avrebbe svuotato l'istituzione del suo ruolo fino al 1995,

anno in cui l'Arts Council of Great Britain cessò di esistere a favore dei singoli Arts Council regionali. L'enfasi sulla sponsorizzazione e il ruolo del supporto privato non poté, nonostante la presenza principio dell'*arm's length*, non avere effetti anche sulla politica dell'Arts Council, tanto che il principio in quegli anni venne visto da molti come un semplice ideale storico. Naturalmente la pressione posta su tutte le istituzioni dal governo conservatore divenne ancora più forte in relazione a un'istituzione quasi autonoma come l'ACGB.

L'Arts Council iniziò dunque gli anni del governo Thatcher con basi attese. La pressione delle forze politiche era sperimentata dall'ACGB su entrambi i fronti. I portavoce della Destra suggerivano che non ci dovevano essere fondi per il settore delle arti e addirittura che non ci dovesse essere Arts Council, mentre dalla sinistra l'organizzazione era guardata con sospetto come lunga mano del governo, conservatrice ed elitaria (Quinn 1998). Come se non bastasse, ricadeva sull'Arts Council anche la pressione delle organizzazioni artistico-culturali che, vista la crescita di domanda culturale, nel momento di maggiore necessità si vedevano negare un aumento dei fondi.

Loro malgrado le organizzazioni e istituzioni culturali pubbliche sotto il governo conservatore dovettero forzatamente esporsi alle forze del mercato e adottare lo spirito competitivo proprio della libera impresa. Il termine *subsidy* scomparve dal lessico della burocrazia culturale inglese negli anni Ottanta, giudicato non più *politically correct*, e la semantica del mondo degli affari venne introdotta. I finanziamenti cominciarono a essere chiamati *investment*, *sponsoring* e *support*. Nello stesso periodo il termine *audience* venne considerato troppo passivo per persone dotate di capacità di scelta e in grado di costruire sistemi di significato; di conseguenza termini come *participant*, *customer*, *consumer* e *user* entrarono nel linguaggio comune.

L'intenzione del governo Thatcher di imporre le sue linee economiche fu evidente anche nella nomina dei direttori dell'Arts Council a scapito del principio dell'*arm's length*: dapprima la nomina di Sir William Rees-Mogg nel 1982, poi l'elezione di Peter Palumbo nel 1989. Entrambi personalità ben connesse sia al mondo degli affari che a quello artistico e pubblici sostenitori della linea politica thatcheriana.

Risultò poi logica la nomina, da parte di Rees-Mogg, di Luke Rittner, direttore di ABSA (Association for Business Support of the Arts), a segretario generale nel 1983. Frutto della collaborazione di queste due personalità è la pubblicazione nel 1984 del documento programmatico *The Glory of the Garden* a sostegno dell'intervento privato e la nascita all'interno dell'Arts Council di un dipartimento marketing nel 1987 per aiutare l'organizzazione a migliorare le proprie capacità di marketing e

fundraising e al fine di promuovere “*enterprise, partnership and efficiency*” (ACGB 1987a, p. 24). L’Arts Council si preoccupò di attirare sponsorizzazioni commerciali in due modi: sia favorendo e pubblicizzando la pratica di sponsorizzazione, sia collaborando esso stesso da vicino con il mondo degli affari. L’istituzione mise in opera in prima persona la pratica di attirare sponsor dal mondo commerciale per i suoi progetti accanto ai fondi ricevuti dal governo.

Quando Peter Palumbo arrivò alla direzione nel 1989, reiterò il bisogno di perseguire sponsorizzazioni dal settore privato e già nella prima frase del rapporto annuale dell’Arts Council scrisse: “sono convinto che l’avanzamento delle arti in questo paese debba avvenire attraverso una collaborazione tra i fondi del settore pubblico e quelli del settore privato” (ACGB 1988, p. 3). Una specifica *sponsorship unit* venne quindi creata nel 1989 all’interno del dipartimento marketing con lo scopo di sviluppare proficue relazioni a lungo termine con la comunità degli affari.

L’Arts Council non riuscì a sfuggire la doppia pressione della costrizione economica e della ridirezione politica provata dalle istituzioni più grandi. I ministri avrebbero potuto regolarmente affermare che le spese di governo nel settore culturale aumentarono durante gli anni Ottanta, ma questo deve lo stesso essere considerato e confrontato con le reali difficoltà che la maggior parte delle organizzazioni dovettero affrontare nel decennio e che culminarono in una vera crisi tra il 1989 e il 1990. L’azione sull’Arts Council da parte del governo conservatore si manifestò principalmente in tre modi: aumentando la pressione fiscale, introducendo tagli ai finanziamenti e accentuando la necessità della sponsorizzazione.

Quando il governo si apprestò a limitare le possibilità di affidamento che le organizzazioni artistiche e culturali facevano sui sussidi pubblici, l’Arts Council si ritrovò sotto continua supervisione. In origine il compito dell’Arts Council era quello di ridistribuire i finanziamenti che gli erano garantiti dal governo tra coloro che ne facevano domanda nel mondo delle organizzazioni artistico-culturali. Con il passare degli anni un gran numero di organizzazioni si affidava ai fondi dell’ACGB; con la diminuzione dei fondi dopo il 1979, il Council trovò molte difficoltà a far fronte agli impegni presi e non riuscì più a sostenere le nuove organizzazioni che venivano a chiedere finanziamenti. Inoltre, fondi di solito destinati all’Arts Council erano stati destinati ad altre istituzioni, come l’ABSA e l’OAL. Secondo Antony Beck, risultato di questa riduzione di budget fu una rinnovata pressione sulle organizzazioni artistico-culturali “a diventare più simili alle imprese, più commercialmente pensate e più autosufficienti” (Quinn 1998, p. 183).

Perciò la diminuzione dei fondi e la crescita di domanda resero sempre più difficile all'Arts Council l'assolvimento dei propri incarichi e il perseguimento dei fini per i quali era stato istituito.

Un *report* presentato dal Policy Studies Institute calcolò che, a una valutazione superficiale, ci fu una sostanziale crescita nel finanziamento delle organizzazioni artistiche e dei musei tra il 1978-79 e il 1988-89. Tenendo conto dell'inflazione, la crescita delle spese per organizzazioni artistiche e musei è impressionante, pari al 40 per cento nel solo periodo considerato. Comunque, questa crescita non rappresentò in realtà una crescita dell'impegno finanziario verso organizzazioni artistiche e musei, ma fu invece il riflesso di un cambiamento nella struttura di finanziamento a livello governativo centrale e locale. Per di più, la spesa fra i due settori non fu equilibrata: gli interventi edilizi realizzati sui musei significarono che ci fu più spesa rivolta ai beni (immobili) culturali che alle organizzazioni e istituzioni artistiche. Per ciò che concerne l'Arts Council, escludendo il trasferimento di fondi e usando l'indice di aumento dei prezzi al dettaglio (RPI), l'aumento della spesa di finanziamento tra il 1979 e 1989 fu solo dell'uno per cento. Usando un terzo indice di misura dell'inflazione, l'indice medio di reddito, in realtà il settore soffrì di un taglio del 19 per cento.

Questi calcoli macroeconomici furono oggetto di accuse e contro-accuse: la realtà fu che mentre la domanda per il settore culturale cresceva durante gli anni Ottanta, le organizzazioni artistiche dovettero affrontare sempre maggiori difficoltà per andare incontro a questa richiesta. Dopo un decennio conservatore, nel 1993-94 il budget totale del Department of National Heritage era appena lo 0,4 per cento delle spese totali di governo.

I tagli vennero dunque fatti e questo fu visto come inevitabile, ma a peggiorare la situazione furono le modalità con cui ciò avvenne, considerate da molte organizzazioni e istituzioni culturali inaccettabili. Infatti, queste ultime si trovarono soggette a tagli finanziari senza nemmeno essere avvertite del fatto che non erano state fatte rientrare nei finanziamenti.

Senza possibilità d'appello i finanziamenti utilizzabili vennero gestiti dal Council, responsabile solo di fronte al governo, senza che fosse necessario rispondere alle istituzioni culturali dei tagli subiti.

Il bisogno di sponsorizzazione e la politica di sostegno all'intervento privato

La crescita dell'investimento del settore privato fu politicamente sostenuta, pianificata e non certo accidentale. A esclusione di alcuni casi particolari, il settore privato non era naturalmente incline a contribuire.

Il governo Thatcher incoraggiò la sponsorizzazione privata del settore culturale mettendo in piedi un quadro d'azione che rendeva l'investimento privato molto più facile. Tre elementi furono usati per rendere il settore culturale particolarmente attraente: l'offerta di agevolazioni fiscali, l'istituzione di un'organizzazione di supporto e coordinamento e uno schema di incentivazione per incoraggiare le compagnie private a sponsorizzare le organizzazioni artistico-culturali. Il governo presentò la sponsorizzazione dei beni e delle attività culturali come un'opportunità per le imprese private, un'operazione che avrebbe portato loro un certo e sostanziale ritorno economico.

Alla fine degli anni Ottanta il messaggio che muoveva dal Partito conservatore risultava più vario. Da una parte del partito la sponsorizzazione era vista semplicemente come un sostegno alla mancanza dei fondi statali e si affermava che "la direzione verso il sostegno privato non presuppone in alcun modo una diminuzione del ruolo del governo centrale" (ACGB 1987a, p. 15). Dall'altra, il ministro per le Arti Richard Luce nel 1990, commentando il crescente livello di sponsorizzazioni, dichiarò che "la visione per il nuovo millennio è quella che la sponsorizzazione continui e persino sorpassi il patrocinio pubblico" (Quinn 1998, p. 172).

Questa l'eredità che veniva passata al nuovo governo laburista.

Il ruolo dell'Association for the Business Sponsorship of the Arts

Nel 1976 un gruppo di sei compagnie fonda ABSA (Association for the Business Sponsorship of the Arts) con la finalità di promuovere e incoraggiare il concetto e la pratica dell'investimento privato nella sponsorizzazione delle arti nel Regno Unito. A capo dell'organizzazione è il presidente dell'Imperial Tobacco, Tony Garret, cui viene fornito un finanziamento iniziale di 15.000 sterline. Il ruolo della Imperial Tobacco nella fondazione dell'ABSA è molto significativo, dal momento che la pubblicità delle compagnie produttrici di tabacco alla fine degli anni Settanta è già una questione controversa e severamente proibita dalla legge. Essendo uno degli sponsor di punta per le arti negli anni Settanta, l'Imperial Tobacco sentiva il bisogno di assicurare che la sua immagine di pubblico benefattore fosse pubblicamente riconosciuta.

Facendo riferimento agli obiettivi specifici della politica di governo negli anni Ottanta riguardo al finanziamento del settore culturale, è risultato chiaro come uno dei punti chiave della linea di condotta sia stato l'incoraggiamento della relazione tra settore pubblico e privato. Infatti, con la politica Thatcher uno degli obiettivi fondamentali del governo e dell'ACGB è stato quello di aiutare le istituzioni culturali a raggiungere una grande fiducia nelle entrate auto-prodotte, incoraggiando-

le ad ampliare le voci dei loro proventi, massimizzando le entrate del *box office* e della sponsorizzazione.

Nell'ottobre 1984, il governo introduce e finanzia una nuova iniziativa, il Business Support Incentive Scheme (BSIS). Il programma nasce con la finalità di aumentare il livello dell'investimento privato nelle arti in Gran Bretagna, offrendo incentivi finanziari con un valore variabile tra le 1.000 e le 50.000 sterline alle istituzioni culturali per accrescere il valore della sponsorizzazione che hanno ottenuto dalle imprese. Lo schema viene orientato in modo tale da incentivare soprattutto le sponsorizzazioni che vengono messe in atto per la prima volta. Se un'impresa finanziava un'istituzione culturale per la prima volta, il BSIS poteva dare piena corrispondenza finanziaria alla sponsorizzazione, sterlina per sterlina.

Con un notevole aumento del finanziamento governativo per il programma a partire dal 1992-93, gli incentivi per la continuità della sponsorizzazione aumentarono e per le imprese ottennero una corrispondenza pari alla metà del loro investimento qualora l'impresa fosse alla sua seconda iniziativa di sponsorizzazione, a un terzo qualora fosse già alla terza.

Bisogna naturalmente sottolineare che il BSIS, nominato nel 1994 National Heritage Arts Sponsorship Scheme o The Pairing Scheme, fu un programma di incentivazione, ma in tutti i casi la somma dell'incentivo finanziario veniva data direttamente all'istituzione culturale sponsorizzata, mentre i benefici per l'impresa risultavano per la maggior parte dall'arricchimento del valore e della portata della sponsorizzazione.

Come sottolinea criticamente Chin-Tao Wu (2002) "lo schema fu inteso non come un premio per le organizzazioni artistiche e culturali ma come un modo per fornire maggior valore alla somma corrisposta dall'impresa" (p. 163) e per Davidson-Schuster la critica maggiore fu che infatti si veniva a trattare di un finanziamento, di denaro pubblico quindi, usato per aumentare il valore della sponsorizzazione per lo sponsor, "il governo sta attualmente pagando per le spese pubblicitarie e promozionali al posto dell'impresa sponsor piuttosto che migliorare la posizione di bilancio delle organizzazioni artistiche e culturali" (Quinn 1998, p. 171). Tuttavia il valore del programma consisteva appunto nel fatto che favorendo lo sponsor l'organizzazione culturale ne avrebbe comunque tratto beneficio. L'importanza del programma non consisteva solo nell'ammontare dei finanziamenti diretti alle istituzioni culturali; esso soprattutto promuoveva una valida sinergia fra governo e settore privato portando la sponsorizzazione culturale nell'agenda politica inglese.

Lo schema fu una sorta di presa di coscienza del governo che con il taglio dei fondi doveva essere offerta anche una strada alternativa: quan-

do il governo ammise che non avrebbe potuto sostenere finanziariamente il settore culturale in tutti i suoi bisogni, cercò di colmare il vuoto lasciato con l'assunzione di una qualche forma di responsabilità morale, dando supporto ad altre fonti di finanziamento come l'investimento delle imprese.

Alle elezioni generali del 1992, due dei tre principali partiti politici includevano l'impegno al sostegno alla sponsorizzazione culturale nei propri programmi; in una ricerca condotta lo stesso anno dall'ABSAs, il 96 per cento dei deputati parlamentari intervistati rispondeva che "le arti devono cercare finanziamenti da una varietà di fonti, incluso il settore imprenditoriale" (Eckstein, a cura, 1993). Nel 1992 il ministro della Cultura David Mellors dichiarò che

il BSIS è senza dubbio stato un enorme successo (...) dal suo inizio nel 1984 lo schema ha attratto più di 48 milioni di sterline per le organizzazioni culturali, 32 milioni di sterline dalle imprese sponsor a cui il governo ha aggiunto 16 milioni di sterline in incentivi BSIS (ABSAs 1992, p. 47).

Lo schema governativo gestito dall'ABSAs rappresenta il più importante elemento della strategia del governo per incoraggiare la collaborazione tra imprese e istituzioni culturali. Probabilmente lo stesso tipo di sviluppo non sarebbe stato possibile senza. Quello che ha fatto è provvedere all'infrastruttura intorno a cui organizzazioni artistiche e culturali e imprese potessero sviluppare le proprie relazioni. Nel 2000 si chiude il *Pairing Scheme*; dal suo inizio nel 1984 all'ultimo anno di presenza lo schema ha generato un totale di 140 milioni di sterline in favore delle organizzazioni artistiche e culturali, di cui il 68 per cento costituito da sponsorizzazioni da parte delle imprese, il 32 per cento in premi dati dal programma di incentivazione.

Di fronte alle preoccupazioni e critiche riguardo all'interferenza del mondo economico in quello culturale, Shaw (1993) si preoccupa di relativizzare. Infatti, alla luce dei dati che propone (fig. 1), egli sottolinea come ci sia molta enfasi su questo intervento delle imprese, ma che in realtà esso è molto lontano dal sostituire il sostegno statale. Il finanziamento pubblico è ancora sette volte maggiore della somma messa a disposizione dagli sponsor. Perché molte persone pensano che le organizzazioni artistiche dipendano esclusivamente dagli sponsor? Perché all'osservatore superficiale sembra che lo sponsor renda possibile l'evento in sé; del resto è l'impressione che gli stessi sponsor vogliono dare. In realtà sono i finanziamenti pubblici a sostenere tali organizzazioni e i loro eventi e gli sponsor rappresentano solo un *top up* al finanziamento pubblico (Shaw 1993).

	dance	drama	literature	music	visual arts
Arts Council Subsidy	48,5%	34,1%	26,2%	31,3%	30,7%
sponsorship	10,2%	4,8%	1,5%	11,6%	18,2%
box office and other earned income	35,9%	48,7%	69,2%	31,3%	37,9%

Fig. 1. Budget delle organizzazioni culturali. Fonte: Shaw 1993.

Nuova centralità della cultura per l'economia: il governo New Labour

Come sostiene Selwood (a cura, 2001) il periodo che va dal 1993-94 al 1998-99 è stato un periodo di transizione, la fine del vecchio ordinamento e l'inizio di uno nuovo. L'attitudine verso la cultura del governo centrale è stata inizialmente legata al principio dell'*arm's length*, in un sostanziale vuoto di linee politiche. Di conseguenza, la maggior parte delle direttive di governo venivano esercitate tramite istituzioni come l'Arts Council of England o la Museum & Galleries Commission. Più recentemente invece l'attitudine del governo centrale è stata caratterizzata dalla pubblicazione di un numero mai visto di *review* e documenti programmatici, e da un monitoraggio dall'alto sia delle istituzioni direttamente finanziate che delle organizzazioni a loro volta finanziate da queste. Pochi mesi prima della sua elezione, Tony Blair attirò l'attenzione della comunità artistica con un discorso alla cerimonia di premiazione del *South Bank Show*, ponendo l'accento sul fatto che le arti non dovrebbero essere un'"aggiunta a pagina 24 di un manifesto, ma qualcosa che è centrale in un paese decente" (Glaister 1999).

La politica culturale New Labour e il principio del value for money

Queste posizioni sono sottolineate dal cambiamento del ministero responsabile da Department of National Heritage (DNH) a Department for Culture Media and Sports (DCMS) e dal focus sulle *creative industries* che ha caratterizzato le iniziative politiche dell'amministrazione laburista nel 1997. Il governo New Labour, pur non impegnandosi in nessun finanziamento pubblico delle arti in modo diretto, ha permesso il trasferimento di fondi della lotteria nazionale dalla Millennium Commission per la creazione di un nuovo istituto, il National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA).

Con il New Labour al potere, il DCMS nel febbraio 1999 annunciò il suo budget per il settore culturale per i tre anni successivi, descrivendolo come la più grande riforma del finanziamento e dell'organizzazione culturale. Il budget complessivo del ministero subiva un aumento da 917

milioni di sterline nel 1998-99 a 1.308 milioni di sterline nel 2001-2002. Lo stesso vale per l'Arts Council of England: "Abbiamo già investito più di qualsiasi precedente governo nelle arti e nella cultura di questo paese. (...) Questo ha permesso di correggere il problema storico di sottoinvestimento, che ha piagato le istituzioni culturali del paese" (DCMS 2001b).

Questo aumento risulta impressionante, in particolare se confrontato con la sequenza di tagli di finanziamenti che le organizzazioni e i beni culturali avevano subito durante i governi conservatori, ma se depurato dall'inflazione non rappresentò di certo una rivoluzione. Un importante intervento del governo permise di ridefinire l'uso dei fondi della lotteria nazionale, ampliando la gamma delle buone cause per cui potevano essere usate e facendo spazio alle arti.

Con l'avvento del nuovo governo non è comunque cambiata la forza con cui viene sostenuto politicamente e istituzionalmente (tramite la Arts & Business, prima del 1997 ABSA) l'apporto dei finanziamenti privati nel settore.

Se gli anni Ottanta hanno visto la necessità di mettere alla prova le istituzioni culturali nell'arena delle leggi di mercato, con il nuovo governo laburista si sottolinea il valore dei beni culturali sul mercato misurando l'impatto non-economico delle arti e ponendo l'accento sui benefici che la cultura offre in termini di partecipazione e *social inclusion*. Attenzione viene posta sul fatto che le istituzioni culturali pubbliche sono state forzate a rispondere alle leggi di mercato e a produrre rendicontazioni quantitativamente dettagliate del proprio operato, senza poter esprimere e presentare metodologicamente anche gli aspetti qualitativi corrispondenti.

Le organizzazioni artistiche e culturali operano in un contesto in cui la ricerca del *value for money* regola le spese di governo e dove, secondo il proprio contratto con il Ministero del Tesoro, al DCMS è richiesto di dimostrare, sviluppando indicatori di performance, una chiara relazione tra gli investimenti e i risultati. È questo il motivo per cui, nel più ampio contesto politico, il focus è passato dalle arti alle *creative industries*. In un panorama politico in cui predomina il sostegno pubblico della cultura ci sono delle questioni da chiarire: quali sono gli obiettivi che il finanziamento pubblico si ripropone e come può il successo/insuccesso di questa linea politica essere misurato?

Bisogna considerare il caso dei beni culturali in un contesto politico e sociale in cui si assume che la maggior parte dei beni e servizi deve essere offerta e sviluppata all'interno di un mercato competitivo. Ciò va analizzato a maggior ragione in considerazione del fatto che nel-

l'ultimo trentennio in Gran Bretagna si è cercato di limitare il più possibile le aree di intervento pubblico muovendole all'interno del mercato, o cercando di portare ciò che rimaneva all'interno di discipline di quasi-mercato.

I finanziamenti pubblici per il settore culturale non esistono senza ragione. Le diverse linee politiche influenzano le diverse decisioni di finanziamento, le quali influenzano il tipo di sovvenzioni messe a disposizione, le quali a loro volta danno forma alla natura e ai risultati delle organizzazioni coinvolte.

Il DCMS è fortemente orientato verso il risultato del suo finanziamento; come sostiene Smith (1998), passato ministro del DCMS, “questo sussidio non è qualcosa dato come niente. Noi vogliamo vedere risultati misurabili per l'investimento che abbiamo fatto. Da ora in poi, ci sarà un contratto reale, con obbligazioni e responsabilità” (DCMS 1998a, p. 18). Nel documento del DCMS, *A New Cultural Framework* (1998a) non si parla più di *sussidi* ma di *investimenti in cultura*, non più di organizzazioni artistiche sostenute con i fondi statali ma di *sponsored bodies*.

Come rileva Selwood (a cura, 2001) il grado in cui la relazione tra linea politica, finanziamento e raggiungimento dell'obiettivo strategico possa essere determinato è ancora da chiarire. Sebbene non sia stata svolta ancora nessuna valutazione, il DCMS si è curato di istituire un organo di ricerca in questo campo: il QUEST (Quality, Efficiency and Standards Team). In particolare temi chiave della linea politica del nuovo governo all'interno di *A New Cultural Framework* (1998a) sono:

- sviluppare l'accesso per tutti all'arte e alla cultura;
- il perseguimento di eccellenza e innovazione nei servizi offerti;
- lo sviluppo di opportunità educative;
- il rafforzamento delle *creative industries*.

Secondo Garnham (2000) gli stessi obiettivi posti dal governo presentano delle difficoltà e delle contraddizioni. Diventa infatti difficile spiegare perché il DCMS dà finanziamenti a certi settori, quelli che ricevono finanziamenti pubblici, al fine di rafforzare un altro settore, quello delle *creative industries*, che invece non gode di finanziamenti pubblici. Più difficile diventa inoltre spiegare come sia possibile porre l'accento sull'eccellenza senza fornire dei parametri con cui misurarla.

Nel suo libro, *Creative Britain* (1998, p. 20), il precedente ministro di Stato, Smith, afferma che “l'accesso sarà la pietra angolare della nostra politica culturale. Un'esperienza della più alta qualità dovrà essere a disposizione del più vasto pubblico possibile”. Ma il problema è riuscire a legare l'accessibilità alla buona qualità o meglio ancora all'ecce-

lenza. È necessario stabilire che cosa s'intende per eccellenza: se la si definisce dalla prospettiva economica propria delle *creative industries*, la qualità e l'eccellenza dipendono dal test di mercato dato dalla preferenza del consumatore e, da questa prospettiva, l'accesso non si rivela un problema in quanto regolato allo stesso modo dal mercato. Per Garnham (2000) si arriva a un paradosso tale per cui se le organizzazioni hanno successo nel raggiungere le caratteristiche di eccellenza e accessibilità esse non dovrebbero aver bisogno di alcun sussidio pubblico, se invece non lo raggiungono non dovrebbero meritare (in base agli stessi parametri proposti di eccellenza e accessibilità) alcun finanziamento pubblico, pena la negazione del principio del *value for money*.

Verso le creative industries e la cool britannia

Il DCMS è il ministero responsabile per il sostegno delle arti e delle istituzioni culturali nel Regno Unito, ma rientrano nei suoi doveri anche gli ambiti dell'*heritage*, lo sport e il *broadcasting* pubblico. In relazione all'ambito strettamente culturale esso copre *built heritage*, film, biblioteche, letteratura, musei e gallerie, *performing arts*, televisione pubblica e *visual arts*. Bisogna sottolineare che il ministero è responsabile sia di quelle che vengono chiamate *creative industries*, ovvero quelle che si possono considerare le vere e proprie istituzioni culturali, sia di quelle che risultano incapaci di sopravvivere senza il finanziamento pubblico. Il DCMS (2001a) definisce *creative industries* "quelle industrie che hanno la loro origine nella creatività individuale, nella capacità e nel talento e che hanno potenzialità nella creazione di benessere e lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale".

Per quanto sviluppato sia il settore culturale pubblico esso rimane fortemente inferiore al settore delle *creative industries* e, se si guarda alle cifre del loro bilancio e della forza lavoro che impiegano, essi sembrano davvero due mondi a parte. Ciononostante, gli anni del governo New Labour hanno sottolineato un forte tentativo di avvicinamento dei due settori, delle loro politiche, anche se in realtà pochi studi sono stati condotti sulla reale relazione fra i due ambiti.

Nelle parole del segretario di Stato per la Cultura, i Media e lo Sport una delle ragioni a difesa del sostegno finanziario pubblico al settore culturale è quella di dare supporto al settore delle *creative industries* "per aiutare a creare un terreno fertile per l'economia creativa" (Smith 1998).

Del resto il DCMS è stato fortemente identificato con le *creative industries* fin dalla sua fondazione: infatti, il comunicato stampa che annunciava nel 1997 il cambiamento di nome del ministero era lo stesso

che dichiarava la nascita della Creative Industries Taskforce al suo interno. “Il DCMS mira a migliorare la qualità della vita per tutti attraverso attività culturali e sportive e attraverso il rafforzamento delle *creative industries*”².

Selwood (a cura, 2001) sottolinea che l'identificazione tra il ministero e le *creative industries* è così forte che ormai raramente si parla del settore culturale sostenuto dai finanziamenti pubblici e si usa un più ambiguo *cultural framework* o *art funding system*; addirittura nel documento programmatico *Culture and Creativity* (DCMS, 2001a) si arriva a sostenere che la distinzione fra settore pubblico e settore commerciale è falsa. Il DCMS ha dato inizio a una nuova rilevazione di dati sul settore attraverso la pubblicazione *Creative Industries Mapping Document*, la quale sottolinea come il settore delle industrie creative sia da alcuni anni quello a più veloce crescita economica. I documenti vengono a coprire una gamma di settori davvero ampia, da quelli puramente commerciali come la pubblicità a quelli altamente finanziati dallo Stato come le *performing arts*, senza menzionare esplicitamente l'importanza del finanziamento pubblico in alcune delle aree. Le figure presentate dal *Mapping Document* del 1998 stimano un bilancio del settore di 57 miliardi di sterline con circa un milione di lavoratori, il 5 per cento del totale della forza lavoro, e 25 miliardi di sterline di valore aggiunto, circa il 4 per cento del PIL nazionale (DCMS 1998b). Smith (1998) sottolinea che “considerato il livello di crescita sperimentato in questi campi, le aree creative sono di sicuro quelle da cui verranno molti dei lavori e molto del benessere del prossimo secolo”.

Parte delle argomentazioni a sostegno dello sviluppo e della forte relazione fra beni e attività culturali e *creative industries* sono legate ad argomentazioni economiche di crescita e creazione di impiego e di crescita economica attraverso la creazione di un ambiente che attragga investimenti e favorisca il turismo. Questo è ciò che si è poi venuto a riassumere nell'espressione *cool britannia*: ossia la volontà di presentare un'immagine giovane e alla moda (*cool*) del mondo dell'arte, lontano da quelli che sono visti come ambiti artistici troppo tradizionali. Ciò ha portato secondo Chin-Tao Wu (2002) allo sviluppo di progetti più orientati al divertimento che alla cultura, alla creazione non tanto di centri e progetti culturali, ma di una serie di attrazioni e parchi tematici. Tanto che le numerose critiche portarono alla definizione del DCMS come *ministry of fun* (ministero del divertimento).

Argomentazioni altrettanto forti sulla relazione tra arti ed economia sono quelle relative al mercato del lavoro e legate alla volontà di allargare le caratteristiche di creatività del settore culturale alle *creative industries* e a tutta l'economia inglese;

la creatività non è certamente una prerogativa esclusiva degli artisti – ma essi possono avere un importante ruolo nell'aiutare le imprese a svilupparla. Ci sono alcuni buoni esempi di compagnie che hanno usato le arti per ispirare e dischiudere la creatività del proprio personale (DCMS 1998a, p. 41).

L'argomentazione relativa al mercato del lavoro non si limita a rilevare l'aspetto quantitativo dell'impiego nel settore, ma suggerisce anche un aspetto qualitativo: il settore culturale pubblicamente finanziato provvederebbe a dare formazione e preparazione a tecnici e artisti che poi trasferirebbero le proprie capacità al settore commerciale. Anche se, come sottolinea Selwood (a cura, 2001), non disponiamo ancora di esperienze davvero rivelatrici in questo senso.

La politica culturale New Labour negli ultimi anni sembra aver incentrato la propria politica di finanziamento al settore culturale a livello sociale, su strategie di tipo redistributivo e sull'accesso, reintroducendo clamorosamente l'entrata libera a tutti i musei e le gallerie nazionali nel 2001 e, a livello economico, sostenendo come la crescita generale del settore creativo e culturale commerciale sia legata allo sviluppo del settore culturale pubblicamente finanziato.

Analisi dei dati e degli strumenti di fundraising usati dalla cultura in Gran Bretagna

I conti della cultura in Gran Bretagna: tra finanziamenti pubblici e privati³

Nell'analisi del sistema di finanziamento e gestione, resta fondamentale la divisione tra finanziamenti pubblici ed entrate derivate da ricavi e donazioni. Secondo l'ultima indagine statistica condotta dal PSI ed edita da Sara Selwood (a cura, 2001) nell'anno 1998-99, il settore delle organizzazioni artistiche e culturali finanziate dallo Stato raggiunge un bilancio totale pari a 1.746 miliardi di sterline. Di questo circa il 55 per cento deriva da finanziamenti pubblici, il 30 per cento da ricavi e il resto viene dal settore privato. La spesa pubblica nel settore artistico-culturale rappresenta lo 0,14 per cento del PIL nazionale. Il sistema del finanziamento delle organizzazioni artistiche e culturali in Gran Bretagna è riassunto nella figura 3.

Nella tabella che segue vengono riassunti i rapporti di investimento e finanziamento pubblico/privato delle organizzazioni artistiche e culturali in Gran Bretagna nell'anno 2001/2002 su un totale di finanziamenti pari a 1.304,8 miliardi di sterline.

Finanziamenti pubblici			Finanziamenti da privati		
Ente erogatore	Totale	%	Forma di sostegno privata	Totale	%
Arts Council of England	£ 252,2m	19%	imprese	£ 111,0m	9%
DCMS (escluso ACE)	£ 474,4m	36%	fondazioni	£ 69,7m	5%
Ministero della Difesa	£ 13,3m	1%	individui	£ 166,3m	13%
Enti locali (2000/2001)	£ 217,9m	17%			
Totale	£ 957,8m	73%	Totale	£ 347,0m	27%

Fig. 2. Sostegno della cultura in Gran Bretagna. Fonte: A&B 2003.

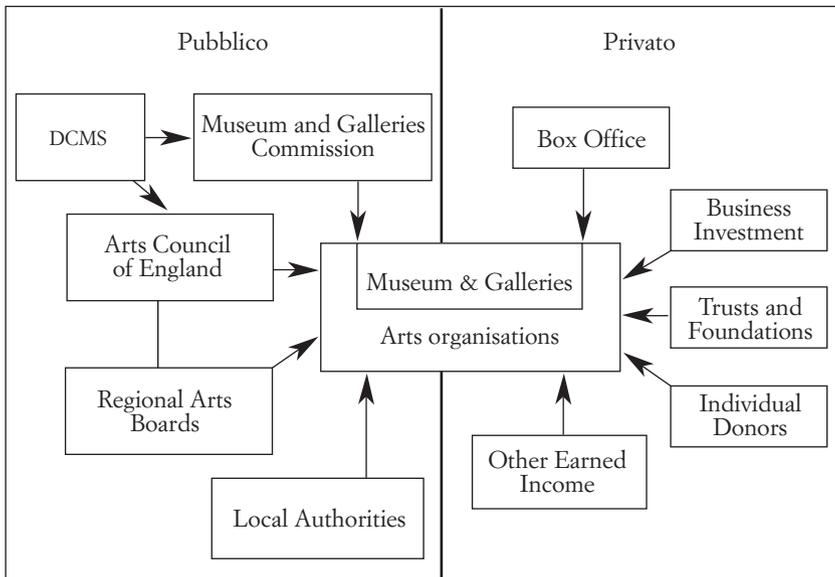


Fig. 3. Il finanziamento delle organizzazioni artistico-culturali in Inghilterra. Fonte: A&B 2000.

I finanziamenti pubblici

Nel Regno Unito esistono generalmente due tipi di finanziamenti a disposizione delle organizzazioni artistiche e culturali:

- *revenues/cores*: sono i finanziamenti a copertura dei costi di gestione e salari; sono erogati in accordi da un anno a tre anni; non sono contratti fissi, ma devono essere rinnovati al termine di ogni scadenza. Il rinnovo è dipendente dai livelli di performance, ed è gestito come un contratto o un accordo di servizi;

- *project*: è un finanziamento straordinario per la realizzazione di uno specifico progetto e contribuisce alle spese di gestione dell'organizzazione solo per la durata del progetto stesso.

Questi finanziamenti possono provenire da diverse istituzioni:

- Department for Culture, Media and Sport (DCMS): è il ministero responsabile per il finanziamento dei beni culturali e delle organizzazioni artistiche nel Regno Unito, come anche per lo sport e il *broadcasting* pubblico. Il DCMS ha finanziato le organizzazioni artistiche e culturali per un totale di 474,4 milioni di sterline nel 2001/2002. Esso ha inoltre finanziato per 23,4 milioni di sterline il settore cinematografico (distribuite attraverso il British Film Council) e per 17,1 milioni di sterline quello sportivo attraverso le loro istituzioni di rappresentanza. Il suo budget totale si aggira sul miliardo di sterline annue.

- Arts Councils: ci sono quattro Arts Council nel Regno Unito: l'Arts Council of England (ACE), lo Scottish Arts Council (SAC), l'Arts Council of Wales (ACW) e l'Arts Council of Northern Ireland (ACNI). L'ACE è finanziato principalmente dal DCMS, mentre gli altri sono finanziati dai rispettivi Parlamenti nazionali. L'ACE è responsabile per la stesura dei principi e linee guida politiche dei Regional Arts Boards in Inghilterra e provvede al loro finanziamento. L'organo ha distribuito 252 milioni di sterline nel 2001/2002, con una crescita di 29 milioni di sterline rispetto all'anno precedente. 88 milioni di sterline vengono devoluti ai RABS per le ulteriori distribuzioni. Il resto dei fondi sono distribuiti per i finanziamenti ordinari o per i progetti. Ricevono finanziamenti ordinari (*revenue fundings*) dall'ACE alcune delle maggiori organizzazioni artistiche e culturali inglesi come per esempio il South Bank Centre, il National Theatre, la Royal Opera House, l'English National Opera; anche la Arts & Business è finanziata dall'ACE.

- Regional Arts Boards: le dieci Regional Arts Boards for England sono state create nel 1991 dopo la riorganizzazione delle esistenti Regional Arts Authorities. Il loro scopo è quello di distribuire i fondi alle organizzazioni artistiche e culturali locali e di creare nuove strategie e linee guida regionali. Queste istituzioni sono le portavoce di un più ampio accesso alle arti e allo spettacolo e perciò esse finanziano e offrono servizi non solo alle tradizionali organizzazioni culturali, ma anche a centri di sperimentazione artistica e di partecipazione pubblica alle arti.

- Enti locali (*local authorities*): gli enti locali sono importanti fonti di finanziamento per le organizzazioni artistiche; hanno finanziato il settore per 217,9 milioni di sterline nel 2001/2002. Ciononostante, il budget da loro destinato al settore culturale ha subito forti pressioni e tagli ne-

gli ultimi anni. Parte dei fondi per le arti sono ora sottratti dai budget per progetti educativi e di rinnovamento territoriale.

- National Lottery e Millennium Commission: i fondi stanziati per il settore culturale dalla National Lottery vengono distribuiti dai quattro *arts council* regionali. La Millennium Commission ha finanziato un gran numero di progetti culturali e artistici. Inizialmente i finanziamenti della National Lottery dovevano essere distribuiti solo per progetti su larga scala, come la creazione della Tate Modern sul Bankside o il rinnovo del British Museum, ma con il nuovo Lottery Bill del 1998 e attraverso specifici programmi come *Arts for Everyone*, sono stati finanziati anche progetti di scala minore. Finora più di un miliardo di sterline è stato devoluto alle organizzazioni e ai progetti culturali dalla National Lottery solo attraverso l'ACE.

- Museums and Galleries Commission: i finanziamenti a musei e gallerie sono separati dai finanziamenti alle altre organizzazioni culturali. Il DCMS provvede direttamente al finanziamento di quei musei che hanno status nazionale, come ad esempio il Victoria and Albert Museum e la Tate Gallery. La Museum and Galleries Commission gioca un ruolo simile a quello dell'ACE in quanto distribuisce i finanziamenti che le giungono dal DCMS a musei e gallerie; il suo budget annuale si aggira sui 9 milioni di sterline. Ciononostante, circa la metà dei finanziamenti per i musei sono forniti dalle autorità locali.

Le altre entrate

- Le entrate (*earned incomes*): le organizzazioni e istituzioni culturali cercano naturalmente di massimizzare le loro entrate come risposta alla necessità di diversificare le proprie voci di reddito. Naturalmente la voce principale delle entrate è rappresentata dalla vendita di biglietti, ma non va dimenticato che le istanze di accesso per tutti hanno portato all'eliminazione di questa voce nei maggiori musei nazionali e in quelli locali (Selwood, a cura, 2001, stima che solo il 50 per cento dei musei e gallerie abbia entrata a pagamento). Ecco perché sono importanti anche le entrate derivanti da vendite di *merchandising* e servizi aggiuntivi, commissioni sui lavori artistici e spese per *workshops* e seminari.

- Fondazioni e donazioni (*Trusts and Individual giving*): la maggior parte delle organizzazioni artistiche e culturali sono *registered charities* e per tale ragione possono richiedere fondi e finanziamenti a fondazioni e *trust*. Nonostante ciò, la richiesta per questo genere di finanziamenti risulta spesso molto competitiva e limitata a progetti specifici. La *Directory of Social Change*, nella sua edizione 2000, elenca 294 *trusts* in Inghilterra e Galles che avrebbero contribuito alla causa delle organiza-

zioni artistico-culturali per un ammontare di 69.436 milioni di sterline (Forrester, Manuel 2000). La pratica e le agevolazioni alle donazioni individuali sono state recentemente chiarite dal DCMS attraverso il documento *Getting Britain giving to Culture* (2000).

- Sponsorizzazioni e intervento privato (*Business Investment*): il valore del sostegno privato alle organizzazioni artistico-culturali è stato stimato nel 2001/2002 in 111 milioni di sterline. Anche se la maggior parte dei finanziamenti sono dati in forma di sponsorizzazione, molto elevato resta il sostegno tramite donazioni. Le donazioni da parte delle imprese ammontano nel 2000/2001 a 4,2 milioni di sterline.

Il ruolo dei privati: mecenatismo e sostegno degli individui

Accanto all'articolazione che abbiamo visto per i finanziamenti pubblici è importante sottolineare la altrettanto sfaccettata struttura delle donazioni e degli interventi di sostegno da parte dei privati⁴.

Nel 2002/2003 la Arts & Business è riuscita a produrre una dettagliata articolazione delle entrate di cui la cultura beneficia dai privati (fig. 4). Questa particolare articolazione dimostra un alto grado di partecipazione e di coinvolgimento da parte delle varie *audiences* culturali e anche una alta professionalità delle istituzioni culturali e dei loro *fundraiser* nel venire incontro alle esigenze delle varie fasce di individui che sostengono la cultura.

Anche se questi dati sono molto incoraggianti, come sottolinea A&B (2003), bisogna rilevare anche la concentrazione di queste entrate nell'area di Londra che sovrasta le realtà regionali minori. Infatti circa il 75 per cento delle cifre provenienti da individui e fondazioni vengono a concentrarsi proprio nella capitale inglese (è da sottolineare che a confronto Londra attrae *solo* il 50 per cento del totale degli investimenti in cultura da parte delle imprese). Dopo Londra, la Scozia concentra circa

Finanziamenti da privati (imprese escluse) 2002/2003

	Totale	%
schemi <i>amici del...</i>	£ 99.382.272	38,87%
lasciti e testamenti	£ 57.551.657	22,51%
<i>trusts</i> e fondazioni	£ 52.896.419	20,69%
donazioni individuali	£ 43.323.067	16,95%
<i>gift of shares</i> ⁵	£ 2.454.877	0,96%
payroll giving	£ 41.241	0,02%
Totale	£ 255.649.533	

Fig. 4. Finanziamenti da privati per la cultura. Fonte: A&B 2004a.

il 7 per cento delle entrate da privati (imprese escluse) seguita dalla regione del Sud-Est (5 per cento).

Major Gifts: *le grandi donazioni*

Sargeant, Lee e Jay (2002) hanno cercato di analizzare il mercato delle grandi donazioni filantropiche alla cultura in Gran Bretagna. Le grandi donazioni da parte di persone facoltose negli ultimi cinquant'anni infatti sono andate soprattutto a università, musei, gallerie e altre organizzazioni culturali (come ad esempio la Royal Opera House).

Le grandi donazioni in Gran Bretagna sono state affrontate principalmente come *campagne per il capitale* (*capital campaigns*), usando il modello americano. Un caso di studio eccellente è rappresentato dalla Tate. Per acquisire fondi destinati a progetti capitali per la creazione della Tate Gallery of Modern Arts la Tate nel 1999 adottò un modello americano di raccolta fondi, come una sorta di piramide delle donazioni. Il fulcro della campagna era quello di cominciare dalle donazioni maggiori e dai sostenitori più vicini all'organizzazione e poi muoversi verso donazioni minori e infine culminare con appelli a diventare membri presso i visitatori generici. Gli sforzi maggiori sono spesi nell'ottenere le maggiori *donazioni di rappresentanza* a partire da un milione di sterline in su. Queste grandi donazioni vengono sollecitate offrendo la possibilità di attribuire un nome ad alcuni spazi della nuova galleria (vedi anche l'esempio del caso di studio *The Sage Gateshead*).

È difficile capire e riuscire a rivolgersi con successo al mercato delle grandi donazioni; Lawson (1995) riassume così le particolarità di questo mercato:

i grandi donatori donano perché viene loro chiesto, donano alle persone e donano per rispondere a delle opportunità e non per rispondere a dei bisogni. Donano perché vogliono riuscire ad avere un impatto, vogliono cambiare il mondo.

Il mercato delle grandi donazioni in Gran Bretagna non è ampiamente diffuso (e riguarda soprattutto come già detto *capital projects*). Sebbene non manchino esempi e casi eccellenti molti autori sottolineano come la differenza fondamentale dal modello americano sia nel ruolo più debole e nel mancato riconoscimento dell'importanza dei *Trustees* e *Board Members* nelle organizzazioni inglesi.

Molte grandi istituzioni offrono però tra i vari livelli di *membership* alcuni modelli di coinvolgimento centrati su una donazione più consistente al fine di creare un differenziale nella partecipazione di persone più facoltose al sostegno delle istituzioni. Ecco due interessanti esempi:

- *Tate Patrons*: la crescita della propria collezione è al centro delle attività della Tate. Il sostegno dei *Patrons* è destinato direttamente ad aiutare la Tate ad acquistare opere che possano estendere la collezione verso l'arte storica inglese e arte moderna e contemporanea internazionale. "Il sostegno dei *Patrons* è vitale per la Tate. Diventare *Patron* ti permetterà di essere coinvolto da vicino nelle attività e aspirazioni della Tate. La Tate è felice di accogliere la tua entusiastica partecipazione"⁶. Per un contributo annuale di 1.000 sterline, il donatore riceve le seguenti opportunità di coinvolgimento: partecipazione a eventi esclusivi per i *Patron*, incluse visite guidate dei curatori alle mostre Tate, visita agli *studio* degli artisti e a collezioni private, inviti ad ascoltare artisti e curatori, una copia della pubblicazione annuale «*Patrons' Papers*», una raccolta di testi dei curatori Tate sulle opere della collezione, l'invito a partecipare a una gita d'arte internazionale, l'entrata gratuita per due a tutte le mostre presso Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool e Tate St. Ives, l'accesso a stanze riservate ai membri Tate e l'invio di materiale informativo su tutte le attività Tate, lo sconto del 10 per cento nei negozi delle Gallerie Tate.

- *The Actors' Circle* della Royal Shakespeare Company: è una iniziativa speciale che in particolare si propone di sostenere un vasto programma di prove per i membri della compagnia, incrementare la formazione per le nuove generazioni di attori classici per voci, versi, lingua e movimenti, compresa una performance per ogni nuova produzione in cui attori ancora in formazione possono provare a recitare ruoli centrali. Il *circolo degli attori* è uno schema che offre una relazione molto stimolante con la Royal Shakespeare Company attraverso una serie di inviti esclusivi, sessioni di apprendimento, performance speciali e opportunità sia in Gran Bretagna che all'estero di incontrare alcuni dei più importanti attori della RSC che sono diventati nomi d'eccellenza. Inoltre lo schema è disegnato per attirare l'attenzione delle persone che vogliono sostenere una iniziativa che avrà un reale impatto sulla carriera degli attori della RSC. I sostenitori dell'*Actors' Circle* devono effettuare una donazione annuale di 10.000 sterline e impegnarsi a sostenere lo schema per tre anni.

Gli esempi di grandi donazioni possono essere molti, ma le caratteristiche che ritroviamo sono fondamentalmente due: la possibilità di lasciare un segno nel lungo termine (di solito attraverso la possibilità di nominare un luogo o una stanza) o la possibilità di essere coinvolti nel cuore della produzione culturale e delle scelte dell'organizzazione. In entrambi i casi la grande donazione viene a premiare in modo consona un impegno cospicuo da parte di un individuo garantendo il riconoscimento pubblico e il coinvolgimento del donatore.

Cambiamenti e prospettive: i nuovi donatori

Nell'ambito anglosassone, in cui, come abbiamo visto, la tradizione del fundraising ha ormai una storia consolidata, negli ultimi anni è emerso il bisogno di riconsiderare il valore del fundraising e di considerare quali cambiamenti vengano a influenzare il donatore dei nostri giorni (riassunti nella fig. 5). Ecco alcuni parametri di cambiamento interessanti presentati da Nichols (2004):

- l'esigenza di centrare e ritagliare le politiche di raccolta fondi non più su una metodologia prestabilita con modalità meccaniche ma sull'attenzione verso il donatore; oggi il donatore vuole essere consapevole e partecipe ed essere proattivo in merito alla sua donazione;
- la constatazione che siamo passati da un decennio in cui l'audience donante era un gruppo sociale (medio-alto locato e di età avanzata) compatto, in sostanza l'unico da raggiungere, a una progressiva frammentazione e diversificazione dei donatori (diversi gruppi di età, diversi redditi, diversa formazione);
- cambiamenti storici e socio-culturali: la maggior parte dei donatori di oggi hanno radici storico-culturali diverse da quelli di un decennio fa, sono nati dopo le guerre mondiali, hanno vissuto in modo più o meno agiato per tutta la loro vita, hanno una diversa percezione del dono, del dovere, dell'altruismo;
- i donatori vogliono che le istituzioni comunichino loro attraverso canali vari e diversificati, non vogliono rientrare nella *mass-audience*, vogliono essere raggiunti in modo personalizzato.

 da

fundraising basato su una precisa metodologia
audience ampia ed omogenea
 radici culturali-valoriali precedenti
 alle guerre mondiali
 marketing di massa

 verso ...

fundraising centrato sul donatore
audience frammentata e di nicchia
 radici culturali e valoriali posteriori
 alle guerre mondiali
 marketing personalizzato *one-to-one*

Fig. 5. Cambiamenti nel fundraising verso gli individui. Fonte: Nichols 2004, p. 164.

È interessante sottolineare come in Gran Bretagna i processi di sostegno e partecipazione creati attraverso il coinvolgimento degli individui siano così radicali da rappresentare addirittura il 13 per cento delle entrate totali della cultura nel paese. Guardando più attentamente all'articolazione di queste entrate (fig. 6) notiamo che lo strumento di raccolta fondi principale è offerto dagli schemi di *membership* (del tipo *amici del museo*) che portano nelle casse delle istituzioni culturali 99.382.272 sterline l'anno (il 38,87 per cento delle entrate da privati se escludiamo l'ap-

porto delle imprese). La seconda modalità di coinvolgimento che rappresenta una fonte importante di entrate è il lascito o testamento, seguita dalle donazioni individuali intese in termini generici (ma qui rientrano sia grandi donazioni che gli spiccioli gettati nelle cassettoni alle entrate dei musei). Un altro aspetto interessante da osservare sono le differenze in termini di raccolta fondi da individui che esistono fra le diverse forme artistico-culturali. Possiamo in qualche modo rilevare una supremazia del settore dell'Heritage (ossia dei beni architettonici, parchi, ville e siti archeologici) che in qualche modo è stato il precursore in Gran Bretagna del coinvolgimento degli individui arrivando ad aggiudicarsi il 52 per cento dei fondi raccolti da individui (pensiamo in particolar modo al National Trust che conta più di tre milioni di membri attivi ogni anno). Questa superiorità in termini di coinvolgimento viene riscontrata in tutte e tre le principali forme di donazione. Gli altri settori emergenti sono sicuramente Museums & Galleries (15 per cento sul totale) in particolar modo per donazioni individuali e lasciti, Drama & Theatre (6 per cento) per le donazioni individuali e l'Opera per gli schemi di *membership* e le Visual Arts (7 per cento) per schemi di *memberships* e lasciti.

<i>Art form</i>	<i>Individual donations</i>	<i>Legacies & Bequests</i>	<i>Friends Schemes</i>
<i>Arts Centres</i>	£ 2.199.143	£ 468.500	£ 381.441
<i>Community Arts</i>	£ 78.744	£ 436.500	£ 22.514
<i>Crafts</i>	£ 58.656	£ 2.250	£ 19.897
<i>Dance</i>	£ 1.530.365	£ 124.711	£ 1.498.914
<i>Drama & Theatre</i>	£ 4.417.309	£ 391.787	£ 1.683.699
<i>Festival</i>	£ 982.730	£ 1.529.307	£ 526.787
<i>Film/Video</i>	£ 26.989	£ -	£ 40.071
<i>Heritage</i>	£ 16.046.803	£ 47.747.223	£ 81.070.142
<i>Literature/Poetry</i>	£ 417.803	£ 10.000	£ 44.939
<i>Museums & Galleries</i>	£ 8.148.735	£ 1.794.788	£ 2.318.402
<i>Music</i>	£ 3.340.713	£ 749.483	£ 1.061.977
<i>Opera</i>	£ 3.107.807	£ 465.540	£ 3.387.265
<i>Photography</i>	£ 370	£ -	£ 29.638
<i>Services</i>	£ -	£ -	£ 28.888
<i>Visual Arts</i>	£ 1.511.782	£ 3.280.661	£ 7.248.440
<i>Other</i>	£ 1.455.118	£ 550.907	£ 19.258
Total	£ 43.323.067	£ 57.551.657	£ 99.382.272

Fig. 6. Sostegno individuale alle organizzazioni artistico culturali. Fonte: A&B 2003.

A differenza delle forme tradizionali di coinvolgimento degli individui il Payroll Giving e Gift of Shares non si dimostrano nel settore culturale una fonte di entrate consistente e diffusa.

Il ruolo delle fondazioni

Anche in Gran Bretagna come in Italia le fondazioni (d'impresa, bancarie e di altra natura) rappresentano un supporto significativo per la cultura attraverso la loro distribuzione di fondi. La Association of Charitable Foundations (ACF) ha raccolto alcuni dati interessanti sulle priorità delle fondazioni in Gran Bretagna (fig. 7). Le fondazioni e *trust* inglesi donano circa due miliardi di sterline in erogazioni verso enti non profit (che includono sia le università che gli enti religiosi) e come in Italia sostengono economicamente progetti e programmi precisi e solo raramente sostengono le istituzioni nei loro costi ordinari. Le fondazioni preferiscono di solito supportare quelle aree che non sono particolarmente coperte dai fondi pubblici, come i progetti estemporanei, l'acces-

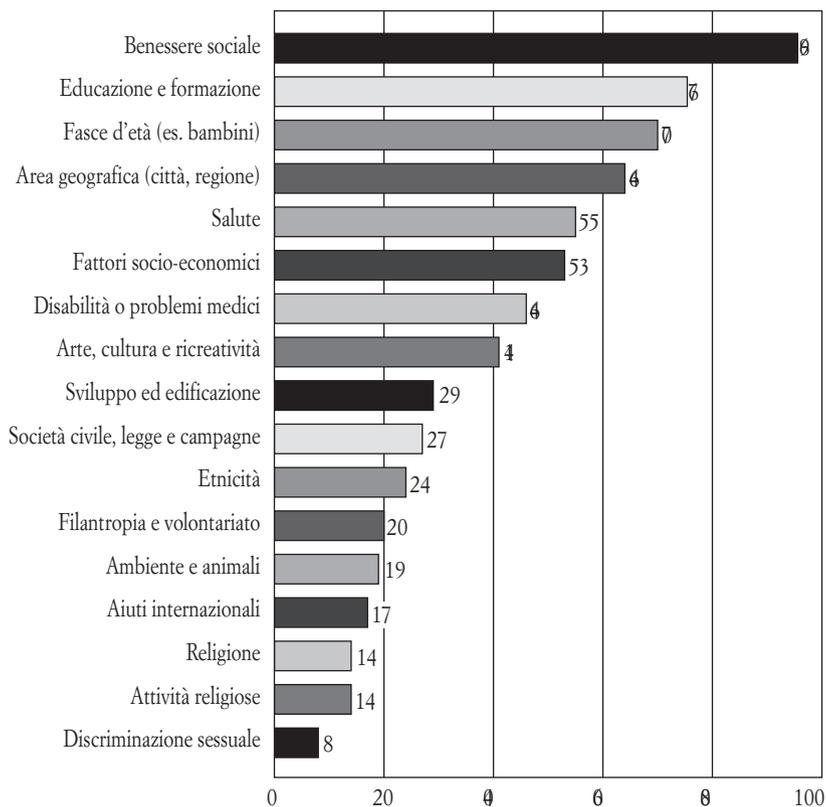


Fig. 7. Priorità delle fondazioni in Gran Bretagna. Fonte: Doxa-ACF 2004.

so di gruppi svantaggiati o minoranze e la sperimentazione di nuovi metodi per affrontare problemi esistenti. Circa il 70 per cento delle fondazioni operano nell'ambito medico-sanitario e nel settore sociale, il 30 per cento invece donano alla cultura, l'arte e altri settori ricreativi mentre il 9 per cento viene donato a cause di tipo religioso. Circa il 7 per cento dei fondi sono distribuiti internazionalmente.

Analizzando la scala delle priorità delle fondazioni e osservando il tipo di progetti che promuovono sembra che la cultura ricopra un ruolo marginale. Al contrario, l'aspetto interessante è che molti dei progetti artistici e culturali che le fondazioni supportano pongono l'accento anche su problemi sociali, fasce disagiate, questioni legate alla multietnicità; quindi in qualche modo le arti e la cultura possono venire percepite anche da altre fondazioni come un elemento trasversale, come uno strumento in grado di avere un impatto importante non solo in termini culturali e artistici.

Ecco le maggiori fondazioni che sostengono la cultura:

- National Foundation for Youth Music
- Jerwood Charitable Foundation
- Paul Hamlyn Foundation
- Esmée Fairbairn Foundation
- Clore Duffield Foundation
- Calouste Gulbenkian Foundation
- Baring Foundation

Anche nel caso delle fondazioni come per gli individui è importante considerare quali sono i settori artistici culturali su cui si concentra l'intervento (fig. 8). I settori sostenuti sono principalmente i musei e le gallerie (26,48 per cento) il teatro (20,67 per cento) e la musica (11,15 per cento); nessuno degli altri settori riesce a superare il 10 per cento nell'attrazione di fondi.

Anche se la dimensione regionale non è trascurabile, nel caso delle fondazioni l'impatto di Londra risulta essere inferiore, infatti la capitale raccoglie il 47,23 per cento delle donazioni da fondazioni (rispetto al 75 per cento delle donazioni da individui).

Il ruolo delle imprese

Esiste un ampio spettro di analisi e opinioni riguardo all'intervento del settore privato nell'arena dei beni culturali pubblici attraverso sponsorizzazioni, *partnerships* e altre forme di collaborazione.

Da una parte esso viene visto come uno sviluppo positivo e un avanzamento. Molti studiosi e politici, soprattutto nel mondo anglosassone, hanno applaudito l'intervento del settore privato, rilevando l'assurdità

<i>Art form</i>	Erogazioni di <i>trust</i> e fondazioni	%
<i>Arts Centres</i>	£ 1.760.219	3,33%
<i>Community Arts</i>	£ 2.903.948	5,49%
<i>Crafts</i>	£ 139.299	0,26%
<i>Dance</i>	£ 1.740.052	3,29%
<i>Drama/Theatre</i>	£ 10.931.876	20,67%
<i>Festival</i>	£ 3.552.760	6,72%
<i>Film/Video</i>	£ 167.323	0,32%
<i>Heritage</i>	£ 3.746.435	7,08%
<i>Literature/Poetry</i>	£ 1.347.489	2,55%
<i>Museums & Galleries</i>	£ 14.004.636	26,48%
<i>Music</i>	£ 5.897.096	11,15%
<i>Opera</i>	£ 1.493.769	2,82%
<i>Photography</i>	£ 24.870	0,05%
<i>Services</i>	£ 365.629	0,69%
<i>Visual Arts</i>	£ 1.738.099	3,29%
<i>Other</i>	£ 3.082.919	5,83%
Total	£ 52.896.419	

Fig. 8. Sostegno delle fondazioni diviso per settori culturali. Fonte: A&B 2003.

del fatto che il governo e lo Stato debbano rimanere gli unici finanziatori dei beni culturali e delle organizzazioni artistiche. Proprio alla luce del fatto che i beni artistici e culturali sono patrimonio e proprietà di tutti, queste voci hanno sostenuto la necessità non solo di permettere ma anche di incoraggiare l'intervento del settore privato.

All'altra estremità sono le voci di denuncia di coloro che vedono in questo incedere dell'intervento privato il rischio di una svendita della cultura e dei beni culturali al mercato e ai suoi leader e anche il progressivo indebolimento dell'investimento dello Stato nel settore, non solo in senso finanziario, ma anche morale e civile. È la tesi generale che sostiene Chin-Tao Wu (2002) nel suo volume *Privatizing Culture*. Le voci di critica portano anche a galla le questioni etiche della sponsorizzazione denunciando come aziende aventi immagini compromesse si siano servite dell'arte per recuperare credibilità; come riporta Sir Roy Shaw (1993) era opinione diffusa tra i direttori di queste compagnie che sponsorizzare la cultura rendesse tutti più buoni. Le organizzazioni culturali, costrette dal taglio di fondi, non avrebbero potuto porsi più nemmeno problemi etici a riguardo. Lord Goodman, direttore dell'ACGB, aveva detto: "accetterei soldi in favore delle arti, signore, anche se venissero da assassini, rapinatori o chiunque altro" (p. 19). Tanto che, in un'indagine nel 1991 riportata da Shaw, due terzi delle organizzazioni artistiche intervistate aveva risposto che avrebbero accettato soldi dalle imprese del tabacco.

Le posizioni più moderate ritengono che l'intervento del settore privato all'interno delle istituzioni artistiche e culturali sia accettabile e auspicabile nella misura in cui viene a essere solo un'ulteriore diversificazione delle fonti di finanziamento. Va chiarita e analizzata anche l'ottica del settore privato e dei benefici che esso ne trae o può trarre, per relazionarla a quelle finalità che invece rimangono essenziali nell'ottica dell'arte per l'arte. Gli interessi che sono sottesi all'intervento del settore privato in cultura ai giorni nostri si dimostrano molto lontani dai concetti di mecenatismo, filantropia e *patronage* propri di altri periodi storici. Come sostiene il direttore artistico del Stephen Joseph Theatre, Sir Alan Ayckbourn

le organizzazioni artistiche e culturali hanno sempre avuto bisogno di sostenitori e oggi le imprese sembrano naturali alleati. Quando entrambe le parti sono cosce dei bisogni dell'altra, la collaborazione può essere un arricchimento per entrambe⁷.

La posizione di diverse politiche di governo nei diversi paesi (in particolare la Gran Bretagna e l'Italia, di cui qui ci occupiamo) e nei diversi periodi hanno determinato forti oscillazioni nella considerazione del supporto pubblico o meno all'intervento e al finanziamento privato nel settore della cultura e dei beni culturali. Da una parte, emersa la crescita di domanda nel settore culturale, sembra naturale l'incoraggiamento dell'intervento privato per la valorizzazione e l'ottimizzazione del servizio offerto; dall'altra la crescita dell'intervento privato porta a sua volta a una diminuzione dell'intervento pubblico e a una limitazione del raggio d'azione pubblico. Dati questi termini di analisi, il modello inglese rappresenta un modello di gestione molto interessante per paesi come l'Italia in cui il sostegno privato alla cultura è stato solo parzialmente riconosciuto e supportato dallo Stato. La scelta netta iniziata dal governo Thatcher e portata avanti dal governo New Labour dei giorni nostri a favore del sostegno pubblico all'intervento del settore privato è una peculiarità nel panorama europeo e non, la quale può portare nuovi spunti e punti di vista anche nel dibattito italiano.

Nuovi modelli di sviluppo: partnership e servizi di valore aggiunto

Molti dei cambiamenti che abbiamo rilevato per quanto riguarda il singolo donatore e le possibilità di coinvolgimento dello stesso emergono anche quando consideriamo il coinvolgimento delle imprese. Alcuni di questi cambiamenti si rispecchiano anche in nuovi programmi creati per le imprese. Il 1997 rappresenta per l'ABSA un anno di radicali novità. L'ABSA cambia presidente e cambia il suo nome in Arts & Business; il cambiamento non è solo di facciata ma è finalizzato a illustrare anche un

profondo mutamento nella panoramica dei rapporti fra imprese e organizzazioni culturali, il quale viene anche a riflettersi nel nuovo programma d'incentivazione (dal 2000): *New Partners*. Come sottolinea McIlroy (2001), la sponsorizzazione non bastava più a coprire l'ampia gamma e la ricchezza di relazioni tra arte e impresa.

Il nuovo schema di incentivazione, *New Partners*, rappresenta una netta evoluzione rispetto al BSIS. L'obiettivo principale rimane quello di accrescere l'investimento delle imprese in cultura, ma questa volta quello che viene incoraggiato e premiato con l'incentivo è un sostegno creativo. “*New Partners* incoraggia le imprese a provare qualcosa di nuovo con le organizzazioni artistiche e culturali”⁸. In particolare quello che viene premiato è un coinvolgimento fra impresa e organizzazione artistica che abbraccia diversi aspetti della vita aziendale e sociale dell'azienda. Il programma è però anche legato a tematiche più inerenti alle nuove politiche di *welfare* e responsabilità sociale delle aziende.

Il 1997 è un anno cruciale anche dal punto di vista politico. In particolare, essendo stata l'incentivazione dell'intervento privato in cultura uno dei capisaldi dei vari governi conservatori, il passaggio al nuovo governo New Labour avrebbe potuto portare cambiamenti significativi in tutta l'organizzazione. Al contrario, il passaggio di governo non ha portato alcun cambiamento nella linea politica in relazione al sostegno dell'intervento privato, tanto che lo stesso primo ministro, Tony Blair, ha speso alcune parole a sostegno dell'organizzazione:

Credo che la Arts & Business giochi un ruolo chiave nella costituzione e nell'approfondimento della relazione tra le organizzazioni artistiche e culturali e le imprese – per il loro beneficio reciproco – e sono felice di offrire supporto pubblico per il loro lavoro. La creatività è la chiave dello sviluppo della nostra nazione. La cooperazione tra imprese e artisti non può che portare allo sviluppo di una società più forte, più salutare e più vibrante⁹.

Analisi e dati

Come abbiamo detto la crescita dell'investimento delle imprese in cultura è stata supportata negli anni dalla presenza della Arts & Business, capace di creare un clima di collaborazione e un tavolo di dialogo per le due parti. Come mostra la figura 9 la crescita è stata eccezionale fino all'anno 2000.

Nel 2000 si chiude il BSIS: solamente grazie al programma di incentivazione partito nel 1984 sono arrivate alle organizzazioni artistiche e culturali inglesi un totale di 140 milioni di sterline; di questo totale il 68 per cento è stato apportato dalle imprese e il 32 per cento dato dal governo sotto forma di incentivo.

La diminuzione degli investimenti privati dopo il 2000 deve essere di certo collegata agli andamenti dei mercati finanziari internazionali ma anche alla conclusione, proprio per l'anno delle celebrazioni per il millennio, di molti progetti e investimenti capitali. Infatti la preparazione per il nuovo millennio ha richiesto ingenti investimenti sia pubblici che privati in grandi progetti culturali (per ricordarne solo alcuni: *Millennium Bridge*, *Tate Modern*, la *British Museum Great Court*, il *Glasgow Science Center*) che ha in parte limitato gli investimenti negli anni successivi. Ciononostante come risulta dall'ultima indagine A&B (2002/2003) l'investimento delle imprese in cultura è cresciuto dell'8 per cento nell'ultimo biennio.

Al di là del trend generale di crescita dell'impegno delle imprese in cultura è interessante considerare altri elementi. Innanzitutto la tipologia, ossia il *come* le imprese investono in cultura.

Sono in diminuzione: gli investimenti in pacchetti di *membership* delle imprese presso istituzioni culturali, la sponsorizzazione di investimenti capitali (*capital projects*) e l'investimento in premi e riconoscimenti culturali.

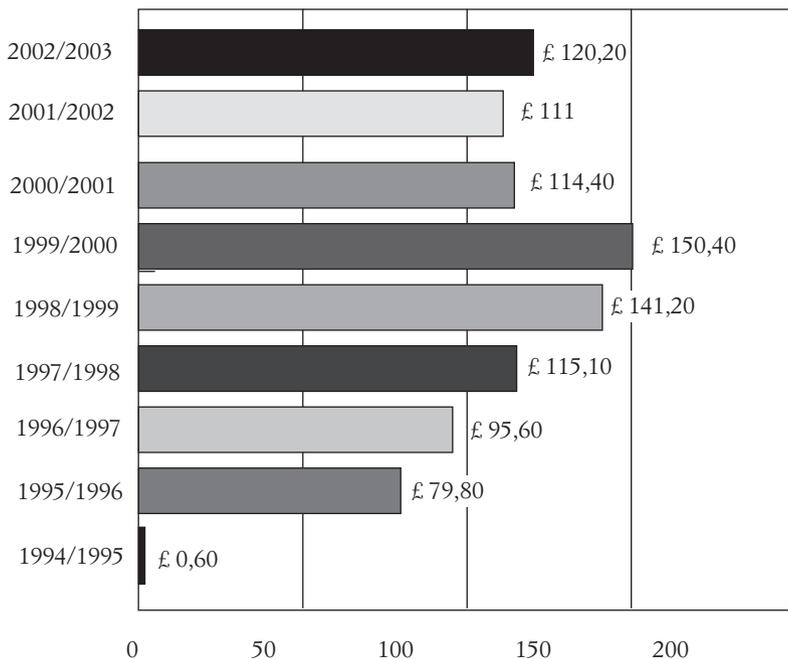


Fig. 9. Investimento delle imprese in cultura 1976-2003. Fonte: A&B 2004c.

Sono in crescita: la sponsorizzazione in termini generali, le donazioni da parte delle imprese e le sponsorizzazioni *in-kind* (ossia l'offerta di materiali o prestazioni professionali gratuite) e in modo eccezionale la formazione presso le imprese basata su interventi artistici e culturali che in qualche modo risponde alle esigenze di collaborazione e creatività supportate dal programma *New Partners* (cfr. inoltre la scheda di approfondimento).

Tipo di investimento	2002/2003	2001/2002	2000/2001	1999/2000	1998/99	1997/98	1996/97
Sponsorizzazione d'impresa generale	67,3 (~24%)	54,3	57,6	59,6	69,8	64,3	51,3
<i>Corporate Membership</i>	14,6 (2%)	14,9	11,3	10,9	8,9	10,2	10,3
<i>Corporate Donations</i>	7,3 (~12%)	6,5	4,2	12,5	11,0	9,0	6,0
<i>Sponsorship of Capital Projects</i>	6,6 (54%)	14,5	9,0	45,7	35,2	19,4	16,9
<i>Sponsorship in-kind</i>	15,3 (~6%)	14,1	18,1	11,3	12,1	9,2	7,6
<i>Awards and Prizes</i>	5,5 (11%)	6,2	7,5	7,0	4,6	3,9	3,5
<i>Creative Training & Development</i>	3,5 (~84%)	1,9	2,3	1,4	0,8	1,1	N/a
<i>Millennium Projects</i>	N/a	0,5	6,6	3,4	N/a	N/a	N/a
Total Investments	120,2m (~8%)	111,0m	114,4m	150,4m	141,6m	115,0m	95,6m

Fig. 10. Tipologie di investimento delle imprese in cultura. Fonte: A&B 2004c.

Un altro aspetto interessante da considerare è la dimensione geografica dell'investimento in cultura. Come per l'Italia anche in Gran Bretagna le differenze regionali sono piuttosto accentuate e lo possiamo leggere anche dai dati dell'investimento delle imprese in cultura (fig. 11).

In particolare è interessante vedere come l'area della capitale Londra sia in grado di attrarre circa il 50 per cento dell'intero investimento nazionale delle imprese in cultura. Da una parte questo è facilmente spiegabile sia con la concentrazione di grandi istituzioni culturali nella capitale che con il prestigio e la professionalità delle stesse. Dall'altro è importante considerare anche il tipo di imprese che operano sul territorio di Londra e la loro dimensione, poiché esse risultano essere proprio quelle grandi imprese che sono più portate all'investimento in cultura e altre cause sociali e che hanno budget prestabiliti proprio a questi fini. Quindi in qualche modo sembra importante sottolineare che il livello di investimento delle imprese in cultura è fortemente influenzato dal numero, dalla grandezza e dalla produttività del tessuto imprenditoriale di un dato territorio.

Ciononostante per la prima volta nell'ultima indagine A&B (2002/2003) si rileva una tendenza decrescente degli investimenti nella capitale (per la prima volta al di sotto di 50 milioni di sterline negli ul-

timi sei anni), quindi anche per quanto riguarda gli investimenti in cultura, come per altri processi fiscali ed economico-sociali, emerge anche una tendenza alla regionalizzazione e a una attenzione per il territorio e le regioni non solo per la capitale, grande centro economico del paese. Un'ultima osservazione piuttosto singolare è data dal caso della regione Nord della Gran Bretagna che ha visto un aumento di quasi 5 punti in percentuale tra le ultime due indagini: questo aumento è imputabile a una singola sponsorizzazione (quella della compagnia Sage PLC verso il The Sage Gateshead), la più alta singola sponsorizzazione registrata in Gran Bretagna. Anche questo caso permette di sottolineare l'impatto che una diversa geografia economica può avere sui territori in merito al sostegno all'arte e alla cultura e in qualche modo fa capire come il panorama regionale possa cambiare in modo consistente anche grazie ad alcuni singoli progetti culturali di grande impatto. Infatti nell'ultima indagine aumenti regionali si sono registrati nella regione del Sud-Est (107 per cento), del Centro-Ovest (41 per cento) e in Galles (53 per cento).

Region	2002/2003		2001/2002	
	£	%	£	%
East Midlands	1.707.726	1,56	1.631.158	1,64
East of England	2.941.707	2,69	1.422.124	1,43
London	49.407.484	45,21	52.939.835	53,29
North West	3.801.657	3,48	4.067.303	4,09
Northern	10.017.102	9,17	4.015.044	4,04
South East	9.827.201	8,99	7.395.737	7,45
South West	4.427.621	4,05	3.729.147	3,75
West Midlands	7.077.696	6,48	5.015.204	5,05
Yorkshire	3.361.781	3,08	3.744.507	3,77
Scotland	8.595.724	7,87	8.437.199	8,49
Wales	6.165.709	5,64	4.025.401	4,05
Northern Ireland	1.958.058	1,79	2.913.493	2,93
<i>Total</i>	<i>109.289.466</i>		<i>99.336.151</i>	

Fig. 11. L'impatto regionale degli investimenti delle imprese in cultura. Fonte: A&B 2004c.

L'ultima analisi che proponiamo riguarda la ripartizione dell'investimento delle imprese in cultura tra i vari settori artistico-culturali (fig. 12). Anche in questo caso è interessante osservare come emergano i settori *tradizionali* che in qualche modo riescono ancora ad attrarre la mag-

gior parte dei finanziamenti dalle imprese e in particolare musei e gallerie (20,02 per cento del totale), musica (13,39 per cento), teatro e spettacolo (11,06 per cento), festival (8,03 per cento). Tuttavia osservando i *trend* ritroviamo che sono proprio i settori tradizionali a perdere in percentuale rispetto agli anni precedenti (in particolare proprio i settori dell'opera e dei musei e gallerie) mentre prendono spazio settori che potrebbero essere considerati più marginali come la danza (che passa dal 1,26 per cento al 4,53 per cento), le arti visive, i centri d'arte e le attività artistiche per la comunità (anche qui possiamo leggere tra le righe un accresciuto interesse per il territorio).

Artform	2002/2003	%	1999/2000	%
Arts Centres ~	£ 3.948.263	3,61%	£ 1.694.936	1,26%
Community Arts ~	£ 2.795.544	2,56%	£ 1.475.236	1,10%
Crafts	£194.119	0,18%	£ 162.100	0,12%
Dance ~	£ 4.945.900	4,53%	£ 1.698.170	1,26%
Drama/Theatre	£ 12.091.343	11,06%	£ 15.420.589	11,45%
Festivals ~	£ 8.776.561	8,03%	£ 8.984.105	6,67%
Film/Video	£ 7.948.989	7,27%	£ 10.594.861	7,87%
Heritage ~	£ 4.674.443	4,28%	£ 3.788.811	2,81%
Literature/Poetry	£ 1.138.931	1,04%	£ 1.340.615	1,00%
Museums & Galleries	£ 21.875.580	20,02%	£ 38.746.457	28,78%
Music ~	£ 14.633.545	13,39%	£ 10.891.285	8,09%
Opera	£ 5.530.476	5,06%	£ 18.122.161	13,46%
Photography	£ 723.452	0,66%	£ 231.348	0,17%
Services ~	£2.208.202	2,02%	£ 1.589.362	1,18%
Visual Arts ~	£ 6.191.764	5,67%	£ 6.353.526	4,72%
Other (incl. Enti Locali)	£ 11.612.354	10,63%	£ 13.533.497	10,05%
<i>Total</i>	<i>£ 109.289.466</i>		<i>£ 134.627.059</i>	

Fig. 12. Investimenti delle imprese in cultura per settore artistico culturale. Fonte: A&B 2004c.

Le problematiche e le opportunità per le organizzazioni culturali inglesi

La Arts & Business ha promosso nel 2003 una indagine qualitativa (A&B 2004b) presso 74 organizzazioni culturali inglesi sulle esperienze e le opinioni delle organizzazioni culturali in merito al loro rapporto con le imprese. Ecco riassunti gli elementi centrali di questo dibattito.

Quali fattori influenzano il livello di investimento delle imprese in cultura? L'opinione generale delle istituzioni culturali è positiva e rispecchia il trend positivo dell'investimento delle imprese in cultura con una crescita dell'8 per cento nell'ultimo anno. Le organizzazioni che hanno potuto con-

statare questo trend positivo lo attribuiscono alla crescita economica generale e al ritorno di una certa stabilità sui mercati nonché a una sempre maggiore attenzione verso la responsabilità sociale di impresa. Altri fattori positivi citati sono la generale consapevolezza che la cultura e l'arte possono stimolare una cultura imprenditoriale creativa e innovativa, favoriscono i processi di rigenerazione urbana, permettono di cogliere opportunità prestigiose come la nomina a Città Europea della Cultura e possono godere di una crescente popolarità, come nel caso delle arti visive. Internamente le organizzazioni culturali ritengono inoltre che l'aumento dell'investimento delle imprese sia dovuto alla presenza al loro interno di Uffici Fundraising e Sviluppo molto più professionali ed efficaci e alla presenza di membri dei propri *boards* più orientati alle imprese e proattivi. Ciononostante le istituzioni culturali percepiscono anche una crescente difficoltà nel creare e mantenere relazioni con le imprese. Ciò è determinato da una crescente competitività globale che porta le imprese a cercare una sempre maggior efficienza, ma anche a un aumento del numero di istituzioni e organizzazioni che si rivolgono alle imprese e che quindi rendono l'ambiente più competitivo per le organizzazioni culturali. Le organizzazioni culturali che invece hanno percepito un calo dell'investimento delle imprese, lo attribuiscono soprattutto a una certa difficoltà nel riuscire a far breccia nel budget della responsabilità sociale delle varie imprese e anche a un certo declino delle pratiche di *corporate hospitality*. Internamente inoltre percepiscono che un calo dei finanziamenti dedicati al fundraising interno all'organizzazione può risultare in una mancanza di risorse umane capaci di assumere atteggiamenti proattivi nei confronti delle imprese.

Come si possono spiegare le differenze regionali? Gli investimenti delle imprese in arte e cultura in Gran Bretagna sono per la metà assorbiti dalla capitale Londra. Le organizzazioni intervistate sono coscienti di quali siano i fattori di attrattiva per le imprese verso la capitale: accesso a una *audience* ampia e culturalmente attenta, grande livello di copertura stampa degli eventi culturali e grande accessibilità fisica agli eventi. Tuttavia, come già detto, per la prima volta in sei anni l'investimento delle imprese in cultura nella capitale è stato inferiore ai 50 milioni di sterline. Nella raccolta dati di quest'anno il Nord Inghilterra ha percepito una forte crescita degli investimenti delle imprese in cultura. Le organizzazioni culturali della regione hanno spiegato questo cresciuto interesse con la presenza di grandi interventi e iniziative di rigenerazione e un rinnovato interesse locale verso l'arte. Comunque, la maggior parte delle organizzazioni culturali delle varie regioni si sono dette preoccupate dal fatto che i finanziamenti imprenditoriali tendono a essere fortemente centralizzati e dal fatto che la limitata grandezza delle compagnie

locali in qualche modo limita la loro possibilità di accesso a budget significativi.

Quali sfide affrontano le diverse forme di espressione artistica e culturale in termini di raccolta fondi dalle imprese? Alcune organizzazioni culturali rilevano la loro difficoltà nell'attrarre investimenti dalle imprese. Organizzazioni attive nelle *community arts* suggeriscono che il loro focus verso gruppi svantaggiati e marginalizzati rende la loro audience molto particolare e poco attraente per le imprese (gli investimenti in *community arts* hanno subito un declino del 15 per cento). Al contrario, organizzazioni operanti in forme d'arte più tradizionali e richieste da fasce socio-economiche medio-alte come la musica classica e l'opera criticano il fatto che le imprese vedono la loro immagine come troppo elitaria e quindi poco connessa con la loro responsabilità di impresa (gli investimenti nel settore dell'opera sono diminuiti del 35 per cento nell'ultima indagine). Quello che emerge da questi due esempi è il fatto che le organizzazioni culturali potrebbero trovare beneficio nell'essere più attente alle particolari opportunità che la loro specifica forma d'arte può portare alle imprese e a valorizzare la cresciuta attenzione verso il proprio *positioning* e il proprio target con approcci più strategici.

Come vedono il futuro le organizzazioni artistico-culturali? La maggior parte delle organizzazioni artistico-culturali sono ottimiste verso il futuro e verso la crescita degli investimenti delle imprese nel loro settore/organizzazione. Particolari opportunità percepite dalle organizzazioni sono: la crescita del turismo culturale, la maggior importanza dell'innovazione all'interno delle imprese e la rigenerazione di aree socialmente deprivate. Ciononostante le organizzazioni culturali sono coscienti anche delle difficoltà future come per esempio la domanda da parte delle imprese di indicatori di ritorno per il loro investimento, che aumenta la pressione delle organizzazioni culturali verso un approccio più strategico e *business-oriented*. Comunque, adottando un'ottica più ampia sull'ultimo decennio il contesto inglese sembra suggerire che le organizzazioni artistico-culturali hanno saputo rispondere e vincere la sfida nel riuscire ad assicurarsi finanziamenti da parte delle imprese.

Casi concreti e interviste

The Sage Gateshead: fundraising per coinvolgere le persone con la musica

The Sage Gateshead è la nuova istituzione culturale della città di Gateshead che offre l'opportunità a persone di tutte le età di fare, ascolta-

re e studiare musica. Il nuovo auditorium è stato aperto nel dicembre del 2004 come parte di un più ampio progetto di rigenerazione urbana che ha visto la partecipazione di Newcastle Gateshead alla selezione a Capitale Europea della Cultura. Un'ampia entrata e un luminoso *foyer* fanno da connessione a tutte le aree del centro dedicato alla musica offrendo delle spettacolari vedute sul fiume Tyne. The Sage Gateshead è parte centrale nella promozione e affermazione di Gateshead Quays come prestigiosa meta culturale in Gran Bretagna e all'estero, con un impatto a lungo termine sulla vita e l'economia della regione. Il programma artistico dell'istituzione varia da importanti *performances* internazionali a gruppi di lavoro con bambini e adulti, coinvolgendo bambini dai cinque anni fino ai pensionati, giovani DJ e dipendenti delle imprese locali. L'edificio è inoltre sede dell'orchestra di musica classica Northern Sinfonia e di Folkworks, una organizzazione che promuove la musica folk locale.

The Sage Gateshead include due auditorium (una sala da 1.650 posti e una da 400) di eccezionale acustica, uno spazio prove e un centro di educazione musicale dotato di 26 stanze, tutti concepiti come entità distinte racchiuse da un'eccezionale architettura contemporanea di acciaio, disegnata dagli architetti della Foster and Partners, che abbraccia tutti gli spazi sottostanti.

L'edificio è aperto al pubblico sedici ore al giorno per 365 giorni all'anno, durante il quale vengono presentate circa 400 *performances*; il programma educativo raggiunge circa un milione di persone all'anno (è il più ampio programma di partecipazione d'Europa).

The Sage Gateshead è stato realizzato attraverso una dettagliata pianificazione decennale ed è stato progettato con la consulenza di musicisti, promotori ed esperti. L'investimento in conto capitale per la creazione dell'edificio costato 70 milioni di sterline è stato sostenuto dall'Arts Council of England, dai finanziamenti del Fondo europeo per lo sviluppo regionale, Gateshead Borough Council e l'agenzia di sviluppo regionale One North East.

Bilancio Preventivo 2005/2006	% del Bilancio Totale
Finanziamenti dal settore pubblico (incluso governo centrale e autorità locali)	28% circa
Donazioni da aziende di commercio sussidiario (incluso negozi, conferenze, parcheggio)	10% circa
Entrate dai programmi (incluso box office, noleggi e <i>touring</i>)	46% circa
Altre entrate (incluso <i>endowment</i> , <i>trust</i> , compagnie e individui)	16% circa

Fig. 13. Prospetto delle entrate del The Sage Gateshead per area.

Intervista con Rachel Adam, Head of Development, The Sage Gateshead

Può descrivere come è organizzato il vostro settore fundraising e quale ruolo esso gioca all'interno dell'organizzazione? In particolare, essendo The Sage Gateshead una istituzione nuova, come è stata strutturata l'organizzazione? Quali modelli avete considerato?

The Sage Gateshead è una istituzione non profit e come tale è gestita da un Board of Trustees da cui dipende un corpo esecutivo e il direttore generale, responsabile per gli altri uffici.

L'ufficio Performance Programming si occupa dell'organizzazione di concerti ed eventi, l'ufficio Learning and Participation è invece responsabile per tutti i programmi educativi e di formazione. C'è poi un ufficio Marketing & Development all'interno del quale si trovano l'area sviluppo e raccolta fondi, l'ufficio pubbliche relazioni, il *customer service* e la gestione del *box office*. Ci sono poi altri uffici che fanno riferimento direttamente al Direttore Generale: l'area servizi per l'edificio, l'ufficio risorse umane e l'ufficio amministrazione. Si tratta di una struttura abbastanza tipica per istituzioni di questo genere, ma che presenta alcune peculiarità. Innanzitutto, l'importanza paritaria data agli uffici Performance e Education. Di solito, in istituzioni di questo tipo, l'area pedagogica e le attività formative sono qualcosa che viene sviluppato successivamente e quindi sono sempre dipendenti dall'area Performance, mentre al The Sage Gateshead è stata loro attribuita la stessa importanza e questo è qualcosa di veramente unico. Inoltre, seconda particolarità, l'edificio è di proprietà della municipalità di Gateshead (Gateshead Borough Council), ma al suo interno c'è un'unica organizzazione che lo gestisce. Altre grandi istituzioni culturali hanno a volte organizzazioni diverse che si occupano degli spazi, degli spettacoli, delle pulizie e molto spesso questo è causa di conflitti. The Sage Gateshead è una unica organizzazione che si occupa di tutto: dagli spettacoli, al guardaroba e alle pulizie. Molte persone all'interno della nostra organizzazione hanno lavorato per molti anni in questo settore e quando l'idea del The Sage Gateshead è nata, si sono impegnati a fare molta ricerca per capire come altre realtà simili erano organizzate e proprio da questa ricerca e confronto sono emerse le sue particolarità e le esigenze appena spiegate.

Se ci soffermiamo in particolare ad analizzare la struttura di raccolta fondi c'è un direttore *marketing & development*, poi c'è il ruolo di *head of development* che è responsabile della raccolta fondi dal settore privato: fondazioni, imprese e individui da cui dipendono due *fundraising managers*.

Cos'è l'endowment fund¹⁰ e come è stato istituito? Quali fondi raccolti vanno nell'endowment fund e quali invece vanno a coprire i costi di gestione?

Il modello dell'*endowment fund* è nuovo in Gran Bretagna, mentre è molto più diffuso negli Stati Uniti. Il progetto alla base della creazione del The Sage Gateshead ha ricevuto finanziamenti dalla Lotteria nazionale inglese e una delle condizioni alla base di questo finanziamento è stata proprio quella di creare un *endowment fund*. La ragione alla base di questo è stata determinata dal fatto che molti progetti e istituzioni create in precedenza con importanti investimenti pubblici hanno mancato di stabilità a lungo termine rendendo vano quindi l'investimento iniziale. Quindi abbiamo deciso di adottare l'*endowment fund* per garantire alla nostra istituzione una stabilità a lungo termine: i soldi raccolti attraverso l'*endowment fund* non hanno nessuna clausola o restrizione e possono essere usati per portare avanti tutti i nostri programmi. All'inizio abbiamo fatto molta ricerca attorno a questo modello e il nostro direttore marketing e sviluppo è stato negli Stati Uniti per due mesi per studiare altre istituzioni culturali gestite in questo modo. Il fondo è gestito da *community foundation*, una fondazione locale che supporta interventi per la comunità.

Quando abbiamo iniziato la raccolta fondi sin dall'inizio abbiamo cercato *founding patrons* ossia persone, istituzioni o imprese che potessero donare somme consistenti per far partire e far crescere l'*endowment fund*. I nostri *founding patrons* sono: The Sage Group PLC, una compagnia di progettazione *software* e che è una delle imprese di maggior successo nel Nord-Est dell'Inghilterra, che ha sostenuto il nostro auditorium con sei milioni di sterline, finora la più grande singola sponsorizzazione in Gran Bretagna, dando così il nome all'edificio. Altri sostenitori dell'*endowment fund* sono stati: la Northern Rock Foundation, una fondazione bancaria locale; il Barbour Trust, una fondazione locale; Joan e Margaret Halbert, due private cittadine che volevano offrire nuove opportunità agli abitanti della regione; Garfield Weston Foundation, un'altra fondazione interessata ai progetti educativi che il centro poteva offrire. Questi grandi donatori sono stati ringraziati battezzando alcune aree del The Sage Gateshead con i loro nomi.

Anche questo è molto interessante perché sebbene il The Sage Gateshead sia proprietà del Gateshead Borough Council e sia stato costruito con finanziamenti pubblici, la municipalità non ha richiesto che i soldi da parte di finanziatori privati andassero a coprire i costi dell'investimento iniziale ma ha approvato il fatto che i soldi raccolti venissero de-

stinati all'*endowment fund* e che gli spazi dell'edificio fossero battezzati con il nome di questi sostenitori privati, per assicurare la programmazione a lungo termine.

I *founding patrons* dunque ricevono come *corrispettivo* alla loro donazione la denominazione di un'area o una stanza. Questa è una grande opportunità offerta dal nostro edificio e porterà altri fondi poiché ci sono ancora 23 stanze nel *music center* che possono essere nominate e anche le due sale principali sono ancora anonime. Ma anche quando altri donatori contribuiscono di solito cerchiamo di mettere una targa su un pianoforte o su altre attrezzature per dare riconoscimento al loro sforzo.

L'interesse che risulta dall'investimento di questa grande risorsa che è l'*endowment fund* viene speso di anno in anno, ma i soldi del fondo non vengono mai toccati e quindi rimangono anche per le generazioni future che vorranno godere di questa opportunità nella regione. Questo è qualcosa di veramente unico nel Regno Unito. L'*endowment fund* ammonta oggi a 11,75 milioni di sterline e la cosa più interessante è che il 92 per cento di questi soldi sono arrivati proprio da imprese e istituzioni locali che hanno voluto investire nel futuro della regione. La crescita dell'*endowment fund* per noi è percepita come una priorità perché esso garantisce la nostra sicurezza a lungo termine e assicura la nostra indipendenza nella scelta dei programmi.

Quali fondi sono usati allora per coprire i costi dell'attività?

Tutti gli altri soldi che raccogliamo vanno a coprire i costi reali dell'attività. Parte di questi finanziamenti sono raccolti da fondazioni ed enti caritatevoli. Sono istituzioni che controllano attentamente i loro investimenti e di solito investono soldi per progetti specifici e a breve termine.

Noi offriamo circa 400 spettacoli in un anno e un milione di incontri e sessioni dedicate all'educazione e alla partecipazione insegnando musica ad alunni e adulti. Una delle nostre priorità è proprio relativa al promuovere la musica e la partecipazione nelle scuole. In queste varie aree noi cerchiamo di abbinare gli interessi di differenti fondazioni e *trusts* con il nostro lavoro. Ad esempio, la PRS Foundation è interessata a sostenere la produzione di nuova musica inglese e dal momento che anche parte del nostro programma prevede il commissionare nuova musica possiamo mettere assieme le due cose e chiedere il loro sostegno. La Paul Hamlyn Foundation ci ha supportato come parte di un loro progetto che aveva lo scopo di coinvolgere ogni scuola superiore della regione in progetti di educazione musicale. Le fondazioni coinvolte in questi progetti non sono solo regionali ma anche nazionali. Inoltre, anche se i costi dell'edificio sono stati già affrontati ci sono sempre degli investi-

menti minori e delle miglione da apportare e anche in questi casi cerchiamo l'intervento di sostenitori minori attraverso il nostro *small capital budget*.

Come raccogliete fondi dagli individui? Quali metodi ritiene siano i più efficaci per coinvolgere gli individui? Quale è l'impatto delle grandi donazioni a confronto di quelle minori?

Adesso stiamo pianificando un nuovo schema per coinvolgere gli individui. Per il momento la modalità di coinvolgimento base deriva, storicamente, dalla presenza all'interno del The Sage Gateshead della Northern Sinfonia. Lo schema si chiama Northern Sinfonia Friend e prevede un contributo di 25 sterline (40 sterline per la *membership* di una famiglia) e i *benefit* offerti sono: una *newsletter* per gli amici, informazioni in anticipo sui programmi della Northern Sinfonia, serate solo per gli Amici della Northern Sinfonia, inviti alle prove aperte, 10 per cento sui CD dell'orchestra e il *merchandising*. Vorremmo allargare uno schema di questo tipo a tutta l'istituzione The Sage Gateshead coinvolgendo le persone su più livelli in base a quanto possono permettersi di donare, quindi partendo da 25 sterline ma arrivando fino a 500.

Abbiamo inoltre un altro programma che permette agli individui di essere coinvolti direttamente con l'orchestra. Lo schema si chiama *Principal Partners*. I sostenitori sono citati ogni volta che l'orchestra viene descritta nei programmi di sala e in altro materiale e il loro nome compare vicino alla *chair* (sedia) (ossia uno dei principali elementi dell'orchestra) che hanno deciso di sostenere. I soldi raccolti attraverso questo schema supportano direttamente il lavoro della Northern Sinfonia. I *principal partners* pagano 6.000 sterline lungo un periodo di tre anni, è uno schema molto personale e legato all'orchestra o alla passione per uno specifico strumento. Generalmente cerchiamo di andare incontro ai bisogni delle persone e cerchiamo di vedere quali sono le loro ragioni per sostenere il nostro lavoro e come possiamo venire incontro alle loro esigenze.

Un ulteriore tipo di coinvolgimento può essere quello dei lasciti. A volte in passato è capitato che siamo stati contattati da un avvocato che ci informava che qualcuno ci aveva ricordato nel proprio testamento, ma ultimamente capita spesso che siano le persone a chiamarci e a chiederci come fare se vogliono lasciare parte dei loro averi al The Sage Gateshead. Ora stiamo pianificando una campagna per informare le persone della possibilità di lasciare una donazione alla nostra organizzazione. È qualcosa di veramente specifico e delicato, in quest'area il *donor care* è molto importante.

Come coinvolgete le imprese? Che tipo di strategie di raccolta fondi adottate e che tipo di coinvolgimento ha maggior successo?

Il coinvolgimento delle imprese è piuttosto nuovo per noi dal momento che abbiamo aperto solo da sei mesi. Quando l'edificio era ancora chiuso e in costruzione non potevamo offrire dei benefici tangibili alle aziende. Noi offriamo alle imprese tre modalità principali per sostenerci:

- la possibilità di dare un nome a uno spazio, in considerazione degli spazi si parte da una donazione di 10.000 sterline, il beneficio è ovviamente l'associazione stretta con The Sage Gateshead in modo permanente;

- la sponsorizzazione che può essere relativa a un singolo evento o a diversi tipi di programmi e di eventi per diverse fasce d'età e *target*. Molti degli eventi sono in esclusiva a Gateshead o Londra-Gateshead, concerti singoli, serie di concerti, e stagioni intere possono essere sponsorizzate;

- uno schema di *corporate partnership* annuale. Le imprese possono scegliere di supportarci a uno dei quattro livelli di sostegno. Il pacchetto base comincia da 5.000 sterline per i *cyan partners*, poi ci sono gli *ultramarine partners* 10.000 sterline, i *cobalt partners* 20.000 sterline e infine gli *indigo partners* 50.000 sterline (i nomi dei diversi livelli sono quelli dei colori dei vetri del *foyer* del The Sage Gateshead disegnati dall'artista Kate Maestri). I nostri *corporate partners* sono imprese che provengono dai più svariati settori: imprese di servizi pubblici come la Northumbrian Water, Nexus, studi notarili e legali come Dickinson Dees, Robert Muckle Solicitors, istituti di credito come The Royal Bank of Scotland, imprese di costruzione come Tolent Construction Ltd. e Newcastle Building Society, compagnie di servizi per le imprese come KPMG e imprese nel campo dei media come Tyne Tees Television e altre ancora.

Le imprese ricevono tutte dei benefici base e alcuni benefici extra legati al tipo di *partnership* che sottoscrivono. I *corporate partners* sono citati sul nostro *website*, in tutto il materiale *corporate* della nostra istituzione e all'interno dell'edificio. Inoltre i dipendenti delle imprese possono avere il vantaggio di partecipare a sessioni di musica studiate al fine di costruire *team buildings* e sviluppare capacità creative (*Music in the Workplace*). Ricevono tutti dei biglietti per partecipare ai nostri eventi durante l'anno (da 20 a 120 biglietti in relazione al loro contributo). Possono inoltre usare degli spazi della nostra struttura per intrattenere clienti e usufruire di visite guidate all'edificio per i loro soci, clienti e dipendenti. Quest'anno abbiamo tredici *corporate partners* e per noi sarà interessante vedere quanto questo programma potrà cre-

scere e se le imprese sottoscriveranno anche l'anno prossimo. Alcune di queste supportano anche programmi educativi e di apprendimento: Northumbrian Water per esempio sostiene anche molti corsi di musica per i più giovani e la Young Northern Sinfonia.

Fino a ora il programma *corporate* ha avuto molto successo, mentre la sponsorizzazione è stata meno sfruttata, probabilmente perché le imprese devono ancora capire che tipo di programma e di eventi possiamo offrire e che tipo di pubblici possono coinvolgere.

Quali considera essere le sfide del fundraising sia nel coinvolgere gli individui che le imprese?

Uno degli aspetti più importanti è quello del *donor care* (prendersi cura del donatore). Ci sono diverse fasi nei processi di raccolta fondi, la prima è quella della ricerca dei fondi e della ricerca di persone che sono interessate ai tuoi progetti, poi c'è la fase di coltivazione, c'è bisogno di coinvolgere il donatore in quello che succede giorno dopo giorno, può essere l'invito a un concerto o a un evento, fargli provare i nostri servizi di accoglienza o quelli di educazione e partecipazione. Infine devi chiedere il loro sostegno attraverso una proposta o domanda ufficiale (nel caso di una fondazione) o possono essere avvicinati nel contesto di un evento se sono persone che ci sono state presentate da altri membri. Dopo di che viene la fase più difficile: il prendersi cura del donatore, perché dopo che si è riusciti a coinvolgere la persona devi prenderti cura di lei e farle percepire che continua a essere parte del progetto e della tua organizzazione. Questo è uno degli aspetti più difficili e soprattutto la parte del nostro lavoro che richiede più tempo e attenzione, ma è davvero la fase più importante perché se fai sentire il donatore partecipe della tua missione e dei tuoi progetti saranno essi stessi a promuovere la tua organizzazione presso altri e coinvolgere più individui.

Se considera una prospettiva di sviluppo e se guarda al lungo termine, come vede il futuro della sua organizzazione e quali sono le sfide che può anticipare?

Penso che l'approccio della raccolta fondi vari nel tempo e a seconda del contesto. Negli anni Novanta i soldi raccolti attraverso la Lotteria Nazionale hanno avuto un impatto enorme sulle organizzazioni artistico-culturali ma è anche importante guardare agli andamenti del mercato e della borsa e considerare quale sia il clima finanziario generale. L'importante è non avere una strategia fissa, prestabilita, non puoi dire che siccome ha funzionato così in passato allora deve funzionare di nuovo per forza, bisogna aver sempre coscienza dei cambiamenti continui.

Quali sono i vantaggi o gli svantaggi del fare raccolta fondi per una grande istituzione culturale come il The Sage Gateshead?

Personalmente questa è la prima volta che lavoro per una grande organizzazione, le mie esperienze passate sono tutte con piccole associazioni culturali. Ho lavorato in campi diversi: editoria, *visual arts* e *performing arts*, non direi che c'è molta differenza nel fare fundraising per l'una o per l'altra forma di attività. Il principio è lo stesso, quello di cercare di far combaciare quello che puoi offrire con quello di cui i tuoi donatori hanno bisogno. Direi invece che la dimensione conta molto. All'interno di una grande istituzione culturale è molto più facile riuscire ad attrarre gli investimenti delle imprese perché puoi offrire loro grandi spazi e intrattenimento, mentre le piccole organizzazioni non possono. Anche il fatto che siamo parte di un progetto di rigenerazione urbana più ampio è un vantaggio perché possiamo mostrare ai nostri sostenitori che siamo parte di un contesto e di una storia di crescita per la nostra comunità.

In che modo misurate e valutate il vostro successo in termini di fundraising?

Ci sono due modi, direi, di misurare il nostro successo. Il primo è molto semplice, e consiste nell'arrivare al nostro target di raccolta ogni anno. Il secondo invece è più complesso ed è legato alla soddisfazione del donatore e quindi si tratta di vedere se le persone restano in contatto con noi di anno in anno e se sono entusiasti e portano altre persone alla nostra organizzazione.

BALTIC: sostegno per l'arte contemporanea

Il BALTIC è uno dei maggiori nuovi centri per l'arte contemporanea a livello internazionale, aperto nel luglio 2002 e situato nella sponda sud del fiume Tyne vicino al Millennium Bridge di Gateshead, al centro di uno dei progetti di rigenerazione urbana più imponenti di tutta la Gran Bretagna, il Gateshead Quays. Sviluppato all'interno di un edificio degli anni Cinquanta, un magazzino per le farine (parte delle industrie Baltic Flour Mills), il BALTIC è stato creato per promuovere la produzione, presentazione ed esperienza dell'arte contemporanea e ha ospitato circa un milione di visitatori solo nel suo primo anno di apertura. Il centro non ha una collezione d'arte permanente, ma ha dato vita a un programma che pone molta enfasi sulla commissione di nuove opere, invitando artisti a lavorare per specifici progetti e installazioni: per questo l'istituzio-

ne ama definirsi una *art factory* (una fabbrica d'arte). Il BALTIC presenta una serie di mostre temporanee e un programma di eventi a esse dedicato. Il recupero dell'edificio-magazzino ha dato spazio a 3.000 m² di spazio espositivo (cinque gallerie), alcuni *studios* per gli artisti, sale per seminari e rappresentazioni cinematografiche, un laboratorio multimediale, una biblioteca e un archivio per lo studio dell'arte contemporanea e inoltre ampi spazi per *bookshops* e ristoranti.

L'istituzione inoltre presenta un programma didattico molto ampio che porta l'arte contemporanea a stretto contatto con la comunità locale e con l'*audience* nazionale e internazionale.

Circa un terzo delle entrate del BALTIC derivano da sponsorizzazioni, donazioni e *corporate membership*. Queste entrate supportano direttamente i programmi artistici e didattici.

Intervista con Fiona O'Connor, Assistant Head of Communications and Fundraising, BALTIC Centre for Contemporary Art

Può descrivere come è organizzato il vostro ufficio raccolta fondi e quale ruolo gioca all'interno dell'organizzazione? E in particolare, come è stato strutturato dall'inizio essendo la vostra una organizzazione così giovane?

L'ufficio fundraising e comunicazione è un unico gruppo di lavoro. Ci sono un capo ufficio, un vice capo specializzato in fundraising, un assistente specializzato nei rapporti con le imprese e uno incaricato dei rapporti con fondazioni e *trusts*. All'interno dell'area marketing e comunicazione ci sono altre due membri dello staff: un responsabile media e un responsabile marketing e inoltre un ruolo di aiuto/stagista. Fino a sei mesi fa l'area fundraising contava solo due persone e si è allargata solo di recente. All'inizio, quando la galleria era in progetto, c'era solamente il ruolo di *Head of Communications and Fundraising*, poi quattro anni fa si è aggiunto un *Fundraising Manager* con funzioni di assistenza. Il BALTIC come organizzazione ha realizzato l'importanza crescente del fundraising per la sostenibilità dei suoi scopi nel lungo termine, per questo un anno fa l'ufficio è stato ampliato con l'assunzione di altri due assistenti al fundraising.

Come raccogliete fondi dagli individui? Quali metodi ritiene siano più coinvolgenti per favorire le donazioni degli individui alla vostra organizzazione?

Da settembre abbiamo introdotto all'entrata delle gallerie una cassetta per le donazioni e questa semplice iniziativa si è dimostrata di gran-

de successo raccogliendo il doppio rispetto al target che avevamo previsto, pari a 310.000 sterline per il bilancio annuale.

Questo è al momento il mezzo principale con cui raccogliamo soldi dagli individui, comunque a mano a mano che le risorse a disposizione del nostro team aumentano e l'organizzazione muove verso una nuova fase – con un nuovo direttore e nuovi *trustees* – il BALTIC cercherà di ampliare anche il suo *portfolio* nella raccolta fondi, includendo anche donazioni individuali, grandi donazioni e possibilità di dare un nome agli spazi delle gallerie. Stiamo svolgendo delle ricerche proprio in queste aree. Sin dall'inizio volevamo includere queste possibilità ma essendo una organizzazione nuova e con un certo *appeal* ci è sembrato più facile rivolgersi prima alle imprese che si volevano associare al nome BALTIC.

Avete collaborazioni con fondazioni o trust? Che tipo di rapporti create con questi soggetti? Che natura hanno queste fondazioni, sono locali o nazionali?

BALTIC ha costruito un rapporto molto stretto con la Northern Rock Foundation – con cui abbiamo negoziato un sostegno di 100.000 sterline all'anno per i prossimi dieci anni (attualmente al secondo anno) ma questo modello di *partnership* è piuttosto inconsueto. Negli ultimi dodici mesi abbiamo cominciato a ricercare altre fonti di finanziamento da fondazioni regionali, nazionali e internazionali. Di solito queste collaborazioni sono legate a mostre particolari o particolari eventi del programma, per esempio se ospitiamo un artista americano ci rivolgiamo a fondazioni internazionali o americane.

Quanto spesso le imprese vi contattano e quanto siete invece voi a contattarle? Cosa pensa che le imprese cerchino maggiormente nell'affiliarsi a voi, sono benefici tangibili – copertura stampa, inviti – o intangibili basati sull'immagine e l'arte contemporanea?

Penso che siano entrambi. Dipende certamente dal tipo di compagnia e dal tipo di progetto che vogliono portare avanti. Per esempio la Bank of Scotland è venuta da noi per una sponsorizzazione perché voleva celebrare il suo ventunesimo anniversario nella città di Newcastle, volevano qualcosa di diverso e cercavano un posto in cui ospitare questo evento, quindi sono venuti da noi principalmente per i nostri spazi e l'edificio. Il BALTIC ha davvero un *brand* molto forte e questo ci aiuta nel cercare degli sponsor – gli sponsor vogliono essere associati con gli attributi d'immagine del BALTIC, e all'inizio molte imprese volevano semplicemente essere associate con il più recente ed entusiasmante progetto nella regione.

Abbiamo davvero molti buoni contatti e li teniamo costantemente aggiornati riguardo alle mostre future e agli eventi. Alcune imprese sono particolarmente interessate all'arte, alcune invece sono più attratte dal luogo per la loro *corporate hospitality* o vogliono avere vantaggi dalla associazione con il nostro *brand*, è davvero un *portfolio* molto vario.

Al BALTIC c'è un ampio programma didattico e di partecipazione per coinvolgere la comunità locale. Secondo lei, le imprese vedono il vantaggio di prendere in considerazione le arti nei loro programmi di responsabilità sociale d'impresa?

BALTIC ha un programma didattico molto esteso per coinvolgere il pubblico e alcune imprese hanno dimostrato interesse in questa area, ma finora il sostegno generale all'organizzazione è stato molto più utilizzato del sostegno specifico verso programmi educativi e di partecipazione. Tuttavia questo potrebbe cambiare in futuro.

Che tipo di coinvolgimento offrite alle imprese? Che tipo di strategie adottate per coinvolgere le imprese e quali risultano di maggior successo?

Il nostro approccio è quello di incontrare i nostri clienti e progettare con loro un pacchetto di sponsorizzazione che risponda alle loro esigenze e al loro budget. I possibili *benefits* offerti in ritorno sono: accreditamento ed esposizione di loghi e *brands*, *corporate hospitality*, coinvolgimento di dipendenti, coinvolgimento nella creazione delle opere d'arte, copertura stampa, inviti alle *preview*, uso degli spazi dell'edificio e opportunità di *networking*. BALTIC lavora a livello individuale con ciascuno dei suoi partner per cercare di offrire un pacchetto su misura ed efficace per entrambi. Tuttavia per facilitare e dare indicazioni sui benefici sono stati identificati i seguenti livelli di coinvolgimento:

- *Annual building sponsor*, che riguarda tutte le sponsorizzazioni e attività offerte dal BALTIC durante l'anno. Questo livello di collaborazione è limitato a soli quattro sponsor all'anno. In alternativa il programma del centro d'arte viene diviso in stagioni che possono essere promosse singolarmente.

- *Season building sponsor*, è possibile sponsorizzare una o più stagioni (che durano circa tre mesi) e lavorare con noi sulle mostre e attività che vengono realizzate in quel particolare periodo.

- *Exhibition sponsor*, riguarda l'opportunità di sostenere artisti individuali e le loro specifiche mostre. Le mostre possono essere diverse per durata o grandezza; lo sponsor in questo caso supporta direttamente nuove opere commissionate dal BALTIC.

- *Education sponsor*, lo sponsor può decidere di sostenere il programma didattico del BALTIC per un particolare periodo di tempo. È inoltre possibile sostenere elementi specifici del programma didattico come il lavoro con le scuole, le università o il pubblico generico.

- *Multi media sponsor*, è possibile sponsorizzare il sito internet del BALTIC o i suoi sofisticati servizi multimediali, che offrono una vetrina per lavori di design e *new media* d'avanguardia.

- *Artist in residence sponsor*, ci sono dai tre ai cinque artisti che creano all'interno del BALTIC in diversi periodi. È possibile sponsorizzare una o più residenze d'artista.

Può delineare il profilo medio di una impresa che supporta il BALTIC? Sono imprese internazionali e quali settori sono maggiormente coinvolti?

Se ci riferiamo alle sponsorizzazioni passate il profilo medio potrebbe essere quello di una impresa nazionale che ha dei particolari legami con la nostra regione – come un'importante sede-ufficio o dei particolari interessi – con una qualche attenzione verso l'arte contemporanea, ma interessata a sostenere il BALTIC principalmente per *brand association* o per avere l'opportunità di realizzare grandi e particolari eventi di *corporate hospitality*. Comunque devo sottolineare che fino a ora abbiamo avuto una grande varietà di imprese e spero che continui così. Ciononostante penso che il profilo medio delle aziende che sponsorizzano sia molto simile al trend nazionale nel sostegno delle arti: le imprese sono interessate alla *corporate hospitality* più che a ogni altra cosa.

Quanto attiva è la vostra organizzazione nel coinvolgere i membri del Consiglio direttivo nelle aree di fundraising e sviluppo?

Attualmente i *trustees* non sono coinvolti attivamente nelle aree di sviluppo, ma abbiamo recentemente nominato un nuovo presidente e un nuovo direttore e alcuni nuovi *trustees* e speriamo che in futuro essi siano più attivamente coinvolti nello sviluppo dell'organizzazione, in particolare nell'area delle donazioni. Alcuni *trustees* hanno degli interessi commerciali personali o sono parte del settore economico e devono perciò stare attenti a non creare conflitti di interesse, ma noi speriamo che i *trustees* diventino un mezzo per accrescere lo sviluppo delle donazioni.

Come misurate il vostro successo? In che modo avete misurato i risultati del vostro lavoro per presentarlo alle imprese?

Ogni sponsorizzazione viene valutata confrontandola con gli obiettivi e le finalità che sono state stabilite al momento dell'accordo. Cionon-

nostante una misurazione quantitativa è molto complicata soprattutto perché i maggiori benefici – come l’associazione o il miglioramento d’immagine – sono molto difficili da misurare. Alcuni sponsor in passato hanno misurato il proprio successo attraverso la copertura stampa, il riscontro presso i loro dipendenti, clienti o soci e BALTIC collabora fornendo dati sulla partecipazione del pubblico e altri elementi.

Dal punto di vista dello sviluppo e della raccolta fondi, come vede il futuro della vostra organizzazione e quali sfide riesce a prevedere?

La più grande sfida che il BALTIC deve affrontare è quella della sostenibilità a lungo termine che mette molta pressione proprio sull’area fundraising. Come è successo negli ultimi dodici mesi, prevedo e spero che l’importanza e le necessità dell’area fundraising possano crescere e che continue risorse possano essere destinate per aiutarci ad affrontare queste sfide. Il BALTIC vorrebbe allargare il suo *portfolio* di raccolta fondi e includere anche altre opzioni come le donazioni individuali, le opportunità di nominare spazi della galleria e altre aree dell’edificio, in modo da riuscire ad attrarre sponsor nazionali e internazionali, molti dei quali sono restii a sponsorizzare iniziative fuori Londra. Dal momento che l’*effetto novità* del BALTIC si sta consumando (siamo ora al nostro terzo anno) dobbiamo continuare a trovare modi innovativi per attrarre sostenitori ed essere proattivi nell’avvicinare sponsor potenziali.

Ernst & Young UK: tante ragioni per sostenere l’arte e la cultura

Ernst & Young UK è parte di una multinazionale che fornisce servizi professionali alle imprese con circa 100.000 dipendenti in più di 140 paesi. Circa metà dei 440 partner e degli 8.000 dipendenti che lavorano per la compagnia in Gran Bretagna sono insediati negli uffici della sede centrale di Londra, anche se ci sono uffici minori in altre 18 città inglesi. Pur essendo una compagnia con un mercato ben definito e specialmente rivolto alle imprese, Ernst & Young UK è molto attenta all’impatto che ha sulla comunità più ampia: offre sostegno finanziario a molte associazioni non profit e prestazioni professionali gratuite e in particolare incoraggia i propri dipendenti a contribuire verso la comunità.

Tutti i dipendenti della Ernst & Young possono far domanda per ricevere un contributo dalla fondazione della compagnia per finanziare le proprie attività di beneficenza e raccolta fondi. L’impresa sostiene le donazioni dei dipendenti corrispondendo fino a 500 sterline. Inoltre l’impresa vuole promuovere la filantropia anche per quei dipendenti che donano ma non vogliono essere attivamente coinvolti come sostenitori o

volontari. Tutti i dipendenti possono partecipare allo schema di *payroll giving* promosso dalla compagnia: *Give As You Earn* (dona mentre guadagni), riuscendo a ottenere sgravi e incentivi fiscali per rendere le donazioni il più efficienti possibili. La compagnia aggiunge fino al 10 per cento delle donazioni fatte da ogni singolo dipendente e si accolla tutte le spese di amministrazione relative al programma *Give As You Earn*. Inoltre Ernst & Young incentiva le persone che vogliono donare il proprio tempo o la propria competenza professionale a enti non profit permettendo ai dipendenti di prendere una quantità di tempo libero dal lavoro per fare volontariato; se invece le persone fanno volontariato sacrificando il loro tempo libero possono far domanda affinché una donazione venga fatta dalla compagnia all'associazione per cui hanno operato come volontari.

La compagnia incoraggia il proprio personale a donare per la causa a cui si sentono più vicini, tuttavia essa promuove attivamente alcune iniziative e settori:

- la promozione dello sviluppo personale dei più giovani attraverso l'integrazione educativa, economica e sociale;
- l'uso delle arti visive come mezzo per promuovere l'integrazione sociale attraverso il supporto di associazioni in vari settori che usano l'arte come mezzo per combattere l'esclusione sociale e sostenendo le organizzazioni culturali che si rivolgono ai giovani e ai gruppi sociali più emarginati.

Essendo inoltre uno dei principali sponsor inglesi per le arti visive, la compagnia ha sviluppato un programma di collaborazione con le più importanti istituzioni culturali della Gran Bretagna: il Victoria & Albert Museum, la National Gallery, la Tate Britain, la Tate Modern, la Royal Academy of Arts e il Birmingham Museum & Art Gallery. Ernst & Young ha inoltre vinto il prestigioso premio Arts & Business come migliore prima sponsorizzazione e miglior progetto per le mostre di Picasso e Cézanne. La figura 14 riassume l'impegno a lungo termine della compagnia nel sostegno delle maggiori mostre d'arte in Gran Bretagna.

La compagnia ha inoltre stabilito una relazione particolare con la Tate sostenendo attivamente cinque mostre presso la Tate Britain nel Millbank di Londra: Turner Whistler Monet, Art of the Garden, Bonnard, Cézanne e Picasso. Quando si è poi prospettata l'apertura della Tate Modern all'interno della centrale elettrica nel South Bank nel maggio 2000, la compagnia ha dato supporto non solo al progetto ma anche al suo inserimento nel contesto socio-culturale locale. Durante i lavori di costruzione e rinnovo Ernst & Young ha finanziato un centro visitatori temporaneo nel sito della galleria: il centro ha permesso alla comunità loca-

le e alle imprese del territorio di prendere coscienza della trasformazione in atto e di sostenere progetti e iniziative locali.

Anno	Mostra	Istituzione culturale
1994	Picasso: Sculptor/Painter	Tate Britain
1996	Cézanne	Tate Britain
1998	Bonnard	Tate Britain
1998/99	Burne-Jones	Birmingham Museum & Art Gallery
1999	Monet in the 20th Century	Royal Academy of Arts
2001	Vermeer & The Delft School	National Gallery
2002	Matisse Picasso	Tate Modern
2003	Art Deco 1910-1939	V&A Museum
2004	Turner's Britain	Birmingham Museum & Art Gallery
2004	Art of the Garden	Tate Britain, Linbury Galleries
2005	Turner Whistler Monet	Tate Britain

Fig. 14. Le mostre sponsorizzate da Ernst & Young dal 1994 a oggi.

Intervista a Nicky Major, Head of Marketing presso Ernst & Young UK

Ernst & Young ha un lungo curriculum in termini di sponsorizzazione di mostre d'arte dal 1994 con Picasso: sculptor/painter alla Tate Britain. Come è stata coinvolta la compagnia per la prima volta? C'è stato un particolare motivo o ragione alla base di questa decisione?

All'epoca stavamo cercando qualcosa per la nostra compagnia che fosse un po' diverso, qualcosa che ci permettesse di intrattenere i nostri ospiti, per dare dei benefici concreti ai nostri dipendenti ma anche per far crescere la nostra immagine.

Sebbene ci siano molte cose che un'azienda possa fare per promuoversi a Londra, si arriva spesso al punto che non riesci a distinguerti per qualcosa di differente, non riesci a farti ricordare dai tuoi clienti o partner di affari. Quindi quello che cercavamo era davvero qualcosa di diverso, che si permettesse di fare *corporate hospitality*, ma anche qualcosa che piacesse ai nostri dipendenti e che fosse utile socialmente e in qualche modo l'arte è stata la soluzione che veniva a rispondere a tutte queste esigenze.

Perché Ernst & Young sponsorizza l'arte? Quali pensa siano i vantaggi che sponsorizzazioni culturali di questo tipo possono offrire a confronto di altre sponsorizzazioni o di altri tipi di pubblicità? Quale ritiene sia il valore aggiunto della cultura e dell'arte?

La ragione principale per la quale sponsorizziamo la cultura è perché gli eventi e le mostre ci danno l'opportunità di costruire rapporti e relazioni commerciali attraverso il nostro programma di *corporate hospitality*. Inoltre sono molto importanti i benefici che otteniamo per i nostri dipendenti (a ognuno vengono dati una coppia di biglietti omaggio a ogni mostra, in tutto più di 15.000 biglietti). Altri elementi essenziali sono la nostra immagine e il tipo di posizionamento sul mercato che ne riceviamo e ovviamente il contributo che portiamo alla comunità e a Londra, dal momento che molte di queste mostre non potrebbero aver luogo senza il sostegno privato.

Le arti visive in particolare sono per noi molto più interessanti delle *performing arts* perché ci permettono di intrattenere più a lungo i nostri ospiti. Inoltre ci permettono di raggiungere numeri maggiori rispetto a spettacoli musicali o altro, infatti non potremmo offrire lo stesso numero di biglietti a clienti e dipendenti nel caso delle *performing arts*.

Suppongo che abbiate costruito una relazione molto forte con la Tate, ma in particolare come avviene il primo contatto nel caso della sponsorizzazione di una mostra? Fate anche voi delle proposte su quali mostre potrebbero essere interessanti per voi?

Sono le istituzioni culturali, come la Tate, che vengono da noi, molto spesso con anni di anticipo per proporci di sostenere i loro progetti. Per esempio per la mostra *Turner Whistler Monet*, alla Tate Britain da febbraio a maggio 2005, abbiamo cominciato a parlarne con gli organizzatori della Tate già dal 2002. Se pensiamo che sia qualcosa che ci interessa, che risponde al nostro profilo allora ci preoccupiamo di firmare con molto anticipo. Abbiamo contratti di sponsorizzazione firmati da qui al 2008. In effetti, proprio la mostra che sponsorizzeremo nel 2008 è stata concordata dal 2001. Normalmente le organizzazioni culturali vengono da noi e ci mostrano cosa stanno programmando e ci chiedono quale dei loro progetti ci può interessare e poi noi valutiamo se è un progetto che ci interessa. Ma noi non interferiamo mai con il contenuto, sono loro i veri esperti e per noi non avrebbe senso interferire con l'integrità e la qualità dei contenuti che ci propongono.

Quanto profondo è il coinvolgimento con queste istituzioni culturali, visto che sono sempre le stesse grandi istituzioni come la Tate o la National Gallery? In quale fase della concezione/organizzazione/promozione collaborate più attivamente? Quale livello di dialogo esiste durante le varie fasi dell'organizzazione?

Noi collaboriamo da vicino con questi musei, più o meno da quando firmiamo il contratto abbiamo incontri regolari con loro. Li aiutiamo

molto spesso con il marketing; i musei e gallerie si concentrano sulla loro *audience* mentre noi cerchiamo nuove soluzioni per promuovere le mostre anche nei confronti della *business audience*; lavoriamo davvero molto insieme in modo da sfruttare al massimo le competenze che ciascuno di noi ha per promuovere la mostra. Ovviamente noi non mettiamo mano su nessuno degli aspetti organizzativi della mostra, sono loro gli esperti e loro sanno cosa è meglio, ma collaboriamo molto sul marketing. Qualche volta interveniamo su degli aspetti tecnici come la tempistica o la logistica ma non potremmo mai intervenire sui contenuti. Noi abbiamo molta esperienza di marketing quindi cerchiamo di mettere insieme il nostro e il loro *know-how* per creare un evento di successo per entrambi.

C'è un particolare stile Ernst & Young nelle sponsorizzazioni o si tratta semplicemente di una sponsorizzazione in cui viene posto il vostro logo invece di un altro?

Penso che tutti i maggiori sponsor abbiano delle ragioni diverse alla base del loro sostegno per un evento o una organizzazione, quindi a seconda di queste ragioni il loro modo di sostenere la cultura sarà diverso e anche le loro esigenze nei confronti delle istituzioni culturali saranno diverse. Per noi uno degli elementi più importanti è il numero di serate che possiamo avere presso la mostra per i nostri eventi di *corporate hospitality*, una volta che abbiamo stabilito queste siamo noi a creare i nostri eventi speciali seguendo il tema o lo stile della mostra con musica contemporanea degli artisti esposti e altri interventi. Anche tutti gli elementi di immagine e marketing per i nostri clienti saranno in stile con l'evento. Per esempio per la mostra di Matisse Picasso tutti i materiali erano molto moderni e sofisticati, per la mostra su Vermeer erano molto più tradizionali.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi nel collaborare con grandi istituzioni artistiche culturali con un brand e una fama come la Tate o la National Gallery?

I vantaggi sono molti non solo in termini di immagine, l'aspetto più importante è che queste organizzazioni sanno quello che fanno, hanno conoscenza, esperienza e professionalità, organizzano sempre grandi mostre e lo fanno con grande successo. A livello di logistica è molto semplice stringere accordi con loro, perché hanno esperienza anche nel trattare con il mondo delle imprese e capiscono quali sono le esigenze degli sponsor. Molto spesso quando si tratta con organizzazioni piccole invece non si riescono ad avere accordi chiari perché non c'è

una professionalità paragonabile. Per quanto riguarda gli svantaggi direi che non ce ne sono in termini di collaborazione, ma piuttosto in termini di competizione nel settore. In una città come Londra gli eventi di questo tipo non sono moltissimi per cui bisogna essere veloci ad aggiudicarsi una mostra o un evento perché le istituzioni culturali sono accerchiate da tanti sponsor. Comunque questo è uno svantaggio piacevole perché significa che queste istituzioni sanno organizzare mostre molto importanti e quindi sanno che le imprese della capitale le appoggeranno nei loro progetti.

In che modo l'essere coinvolti con la cultura e l'arte permette alla compagnia di entrare nell'arena e nel dibattito culturale nazionale?

Penso che dipenda dalle motivazioni per cui un'impresa sponsorizza. Noi siamo particolarmente coscienti del fatto che siamo una compagnia che influenza il mercato del lavoro e lo sviluppo locale e in particolare a Londra, quindi in qualche modo sentiamo di avere delle responsabilità nei confronti della comunità e di dover investire sul territorio, non solo perché questo stesso territorio ci offre manodopera e molte opportunità ma perché lo sviluppo locale e la qualità della vita nella città dipende anche da noi e può essere sostenuta da noi. Noi dimostriamo questo impegno sostenendo l'arte e la cultura, permettendo che grandi mostre possano essere realizzate o aprendole a particolari gruppi sociali che non hanno accesso alla cultura (gruppi di volontariato, disabili, scuole localizzate in aree svantaggiate) o semplicemente rendendo i biglietti un po' meno cari in modo che più persone possano avere accesso all'arte. Ovviamente abbiamo altre motivazioni legate alla promozione e all'immagine ma il fatto che sostenere l'arte abbia dei riscontri positivi sul sociale e sulla comunità locale ci motiva ancora di più e ci dà ulteriori ragioni per continuare a farlo.

Penso che in qualche modo sia possibile delineare un trend sul tipo di mostre che Ernest & Young supporta e penso in particolare a una forte presenza degli impressionisti francesi anche se ci sono altri eventi con diversi artisti. Quali sono le caratteristiche e i prerequisiti che una mostra deve avere per essere sponsorizzata da Ernest & Young?

Noi cerchiamo di sponsorizzare mostre che saranno popolari ma che possano piacere anche ai nostri clienti, ai nostri dipendenti. Per esempio ci possono essere mostre come *Young British Artists* che possono essere popolari e particolarmente dibattute ma probabilmente non risponderebbero al nostro profilo perché non piacerebbero ai nostri clienti. L'elemento centrale dunque è che le mostre non solo devono essere popo-

lari ma devono piacere ai nostri *stakeholders* (clienti, dipendenti, collaboratori). Noi stiamo molto attenti al nostro mercato target e abbiamo fatto delle ricerche su che tipo di arte piace ai nostri clienti. Le mostre che promuoviamo devono anche essere coerenti con i nostri elementi di *brand* e di immagine.

Inoltre vogliamo sponsorizzare mostre che non sono mai state fatte prima, che abbiano un elemento di unicità o primizia. Per esempio sebbene ci siano state mostre di Turner, Whistler e Monet non c'è mai stata prima una mostra che mettesse insieme i tre artisti confrontando stile, influenze ed esperienze. Con la mostra di Monet nel 1999 alla Royal Academy, non c'era mai stata prima una mostra che riunisse tutti e soli i lavori dell'artista nel XX secolo; con Vermeer, non ci sono mai stati tanti lavori di Vermeer in Gran Bretagna in uno stesso momento.

La sponsorizzazione culturale per la vostra compagnia è parte della vostra immagine e del marketing? Se sì, che percentuale?

È un elemento centrale e determinante nel nostro budget di marketing. Noi non facciamo pubblicità in modo tradizionale e quindi possiamo dire che la sponsorizzazione culturale è il nostro modo per promuoverci. Non c'è una percentuale fissa perché dipende da quanto è il costo della sponsorizzazione. Non fissiamo un prezzo a priori, vogliamo considerare cosa ci interessa sponsorizzare prima e poi studiamo il budget appositamente.

Se consideriamo il budget messo a disposizione per la sponsorizzazione di una grande mostra come Turner Whistler Monet, quale è la relazione tra il budget destinato all'istituzione culturale e il budget speso per comunicare e promuovere la sponsorizzazione?

Per noi, dal momento che presentiamo così tanti eventi di *corporate hospitality*, può succedere che spendiamo in promozione ed eventi la stessa cifra che abbiamo versato all'organizzazione culturale, ma non è una percentuale fissa, piuttosto dipende dal tipo di mostra e anche da quanto alto è il costo della sponsorizzazione in sé. Inoltre dipende da quanta promozione deve essere fatta per la mostra: alcune mostre sono così popolari che non hanno bisogno di tanta promozione, altre più particolari necessitano di essere promosse e presentate al pubblico in modo vario.

Quali sono gli obiettivi alla base delle vostre sponsorizzazioni culturali? Quali parametri di valutazione utilizzate per misurare il successo e i risultati di un progetto?

I nostri obiettivi principali sono legati alla possibilità di creare e costruire relazioni e contatti con i nostri clienti attuali e potenziali. Questi sono il tipo di obiettivi che ci proponiamo: “Abbiamo creato nuovi contatti?”. “È migliorata la nostra relazione con il cliente X?”. Quindi per noi sono obiettivi interni ai processi aziendali, per altri sponsor invece conta valutare la copertura stampa, il ritorno di immagine. Anche a noi fa piacere la copertura stampa, ma non è così importante come riuscire a portare i nostri clienti e contatti alla mostra e sapere che hanno apprezzato l’evento e che si ricorderanno di noi.

Arts & Business New Partners: come incoraggiare nuovi rapporti tra cultura e impresa

Il programma della Arts & Business chiamato *New Partners* è un nuovo programma di sostegno, iniziato nel 2000, che aspira a promuovere nuove partnership tra il mondo delle imprese e quello della cultura basate su principi di sostenibilità e reciproco beneficio. Il programma è finanziato dall’Arts Council of England e dal DCMS (Ministero per la Cultura, i Media e lo Sport).

È certo positivo che le imprese sostengano la cultura anche solo per un dato progetto, ma questo nuovo programma vuole cercare di spingere l’impegno più avanti incoraggiando *partnerships* che siano nuove, più ampie, più profonde e che generino benefici più vasti possibili non solo per l’impresa o l’istituzione culturale ma anche per la comunità locale. Le caratteristiche principali di questo nuovo approccio delle imprese alla cultura sono ispirate ai seguenti principi:

- una relazione sostenibile fra arte e imprese;
- benefici chiari e trasparenti fra i partner;
- impegno da parte delle imprese a sviluppare nuove aree di attività con le arti;
- impegno delle imprese a mantenere e sviluppare le presenti collaborazioni culturali;
- pianificazione appropriata delle fasi di valutazione e proseguimento;
- *value for money* (valore dell’investimento);
- abilità e competenza nel gestire e portare avanti la *partnership*.

La A&B è convinta che le arti e la cultura aiutino le imprese in molti modi e più una impresa si lascia coinvolgere dalla cultura e dalle arti, maggiori risultano essere i benefici. Il programma supporta progetti che riguardano attività di tipo artistico-culturale, includendo anche aspetti di responsabilità sociale e coinvolgimento della comunità e in particola-

re: i giovani, l'educazione e la formazione anche degli adulti, l'inclusione sociale e l'accesso, l'attenzione alla comunità e alla rigenerazione urbana e la partecipazione dei dipendenti.

La partecipazione per l'assegnazione di questi fondi è aperta a tutte le organizzazioni artistiche culturali non profit ma anche ai singoli artisti, centri di educazione, scuole e autorità locali nonché organizzazioni artistiche amatoriali.

I progetti sostenuti grazie al programma *New Partners* sono stati promossi e presentati in tre pubblicazioni della Arts & Business¹¹ sponsorizzate dalla Unilever. I titoli di queste pubblicazioni esprimono l'impegno del programma della promozione della creatività: *Creativity in Corporate Social Responsibility* (idee e casi di studio che dimostrano come le arti possano aiutare le imprese a essere socialmente responsabili in modo nuovo), *Creativity in Human Resources* (dimostra come il sostegno ad arte e cultura possa migliorare la creatività dei propri dipendenti), *Creativity in Marketing* (mostra come l'arte possa migliorare le pubbliche relazioni e il marketing delle imprese).

Totale investimento pubblico	£ 13,6m
Numero di progetti sostenuti in tutta la Gran Bretagna	1.500
Valore dell'investimento privato (in denaro e <i>in-kind</i>) dal settore privato	£ 33,7m
Efficienza (rapporto investimento pubblico/privato)	£ 1 / £2,50
Imprese che hanno continuato il loro rapporto con le organizzazioni culturali dopo l'investimento in <i>New Partners</i>	83%
Imprese incoraggiate a portare avanti il loro impegno con altre organizzazioni culturali dopo l'investimento in <i>New Partners</i>	63%
Imprese coinvolte nel programma <i>New Partners Businesses</i> che non avevano mai supportato le arti e la cultura in precedenza	37%

Fig. 15. Alcuni numeri del programma *New Partners*¹²

Intervista con Richard Wilkinson, Head of New Partners presso Arts & Business

Per anni il governo inglese ha sostenuto in modo attivo l'investimento delle imprese in cultura con specifici schemi di finanziamento-sostegno. Quanto importanti pensa siano stati questi schemi di incentivazione per lo sviluppo del sostegno delle imprese alla cultura? Ritiene che lo stesso sviluppo sarebbe stato possibile anche senza questo sostegno?

Probabilmente direi di no. Questi finanziamenti e questi schemi di sostegno hanno creato una infrastruttura all'interno della quale le im-

prese e le organizzazioni artistiche hanno sviluppato i loro rapporti. Non direi che questa è stata la ragione principale per cui il loro rapporto si è sviluppato ma ha certo aiutato. La ragione principale per cui la sponsorizzazione è cresciuta nel nostro paese è da attribuirsi probabilmente al fatto che il sostegno pubblico per le arti e la cultura non era più sufficiente. Vista la carenza di fondi pubblici, le organizzazioni artistiche culturali hanno dovuto darsi da fare e cercare fondi da altre parti, quindi secondo me la sponsorizzazione è cresciuta proprio perché ce ne era la necessità, perché i soldi delle imprese erano necessari per poter andare avanti. Lo schema di incentivazione in qualche modo è stato un risultato di questo taglio dei fondi e doveva appunto essere utile per incoraggiare il sostegno di sponsor privati, facilitando il rapporto in entrambe le direzioni.

Nel 1999/2000 il programma di sostegno BSIS¹³ si è chiuso e un nuovo programma, chiamato New Partners, è stato lanciato. Quali sono le principali differenze fra i due programmi e le ragioni alla base di questo cambiamento-evoluzione?

L'evoluzione è stata un modo per rispecchiare quello che stava succedendo nella relazione tra imprese e cultura: negli ultimi anni avevamo capito che il mondo delle arti e delle imprese dialogavano su modelli di collaborazione sempre più diversi e approfonditi e che tutto questo non poteva essere semplicemente limitato al termine *sponsorizzazione*. Ci sono una serie di sfaccettature che stanno diventando sempre più importanti: i servizi offerti dalle organizzazioni culturali, la residenza degli artisti, l'*arts-based training*. La sponsorizzazione non era più l'unica e principale forma di collaborazione, ecco perché ci è sembrato importante cambiare.

Non volevamo dire che la sponsorizzazione è scomparsa o che non è più importante, ma volevamo includere anche altri aspetti all'interno della relazione arte-imprese e con il vecchio programma ci sembrava di avere messo da parte tutte queste nuove relazioni che stavano nascendo. Inoltre abbiamo considerato il fatto che il *Pairing Scheme* è stato portato avanti per circa quindici anni e quindi ci sembrava che il concetto e la pratica della sponsorizzazione culturale fossero ormai diffuse e accettate. Volevamo incoraggiare altri modi e aree di collaborazione tra imprese e cultura e riuscire ad aiutare e implementare lo sviluppo anche di queste nuove collaborazioni. Con il nuovo programma *New Partners* vogliamo incoraggiare l'*arts based training*, l'arte nei luoghi di lavoro, le collezioni d'arte per le imprese e tutto il resto proprio come abbiamo incoraggiato la sponsorizzazione.

Lo scopo del nuovo programma New Partners è quello di aiutare le imprese a provare qualcosa di nuovo con le arti e la cultura. Cosa intende per qualcosa di nuovo?

Per qualcosa di nuovo noi intendiamo qualcosa di originale, di creativo. Qualcosa che avviene per la prima volta, ad esempio una attività culturale mai intrapresa prima da quella impresa; qualcosa di più profondo e coinvolgente, che interessi diversi aspetti o settori di una impresa o che sia allargata alla comunità; qualcosa di più ampio, un'impresa che già sostiene la cultura ma che aggiunga e ampli il suo coinvolgimento inserendo altre attività (ad esempio *arts-based training*).

Pensa che ci sia una relazione tra l'evoluzione verso il programma New Partners e l'agenda culturale e politica che pone l'accento sulla relazione tra l'arte e la cultura e le industrie creative?

Certamente si tratta di un riflesso: diventa sempre più difficile dire che da una parte c'è l'arte e dall'altra le imprese e che sono due mondi completamente distinti che operano nelle rispettive sfere, anche se c'è una forte separazione ci sono invece molte connessioni e ciò è particolarmente vero per le *creative industries*. Nel caso delle industrie creative è difficile dire cosa è una organizzazione culturale o artistica e cosa invece è una impresa, perché sono guidati dall'arte e il loro lavoro è centrato sulla creatività ma allo stesso tempo stanno guadagnando denaro quindi è difficile distinguere. Ma questo in qualche modo è anche l'obiettivo del programma *New Partners*: abbattere le barriere, riconoscere che non ci sono in assoluto solo imprese e organizzazioni artistiche ma ci sono anche tutta una serie di collaborazioni e di partnership che coinvolgono nuove aree. Inoltre un altro aspetto centrale è il fatto che le persone si rendono conto che l'arte e la cultura non sono solo fini a se stesse, ma hanno un ruolo all'interno della comunità e possono avere anche altre finalità come la rigenerazione, la partecipazione sociale, la coesione degli abitanti, tutte cose che sono diventate molto importanti anche per la responsabilità sociale d'impresa.

Pensa che l'investimento delle imprese in cultura abbia davvero bisogno degli incentivi pubblici e del sostegno da parte dello Stato?

Non saprei dire se le imprese davvero abbiano bisogno di questi incentivi per sostenere la cultura, certo è facile vedere come molte *partnerships* sono nate anche senza bisogno di incentivi e in cui le imprese comunque finanziano la cultura senza nessun programma di sostegno, come ci sono altri esempi in cui invece il programma è stato essenziale per rendere la collaborazione possibile. Penso che il sostegno delle im-

prese alla cultura sarebbe comunque cresciuto perché se ci mettiamo a guardare i dati della crescita dell'investimento e quelli dell'investimento pubblico a sostegno dello schema possiamo capire che in realtà solo una piccola parte di quelle cifre dipende da noi, quindi l'investimento delle imprese in cultura sarebbe cresciuto comunque negli anni. Tuttavia penso che il sostegno pubblico aiuti molto ideologicamente, perché l'investimento dello Stato nel sostenere i rapporti tra impresa e cultura ha creato un clima di approvazione e di collaborazione.

Cosa pensa che succederebbe se questo supporto dovesse cessare?

Non penso che il sostegno delle imprese alla cultura terminerebbe. Penso che le organizzazioni culturali avrebbero maggiori difficoltà a relazionarsi con le imprese e a incoraggiarle a investire nelle arti. Tuttavia il programma di sostegno permette anche a noi di raccogliere informazioni, casi di studio, se il sostegno venisse a terminare la A&B non avrebbe la possibilità di avere informazioni sulle *best practices*; nei rapporti tra imprese e cultura, la perdita principale sarebbe questa impossibilità di condividere informazioni e casi di studio di successo che sono fonte di ispirazione per le *partnerships* future.

Potrebbe raccontarci un caso di partnership creativa nata grazie al programma New Partners?

Ci sono molti esempi di successo e casi di studio interessanti tra i progetti *New Partners* ma posso raccontare un esempio che per me è veramente illuminante.

EDF Energy, una compagnia di pubblica utilità di Londra, voleva comprare qualche opera d'arte per il suo nuovo Customer Service Center di Exeter. Ma invece di andare da una agenzia o da una galleria qualcuno ha suggerito loro di contattare noi alla Arts & Business. Noi li abbiamo messi in contatto con DAISI (Devon Arts in Schools Initiative) e insieme i due partner hanno dato vita al progetto *A Real Buzz*. Il progetto prevedeva l'affiancamento di artisti professionisti con bambini per creare opere d'arte originali per il nuovo edificio della compagnia sul tema dell'energia umana e naturale. Inoltre il progetto è stato collegato allo schema *Helping Hands* della compagnia, che prevede la possibilità per i dipendenti di spendere due giorni di lavoro l'anno in progetti per la comunità. Il progetto originale prevedeva l'inserimento di tre artisti in tre scuole, con il sostegno del programma *New Partners* è stato possibile avere sei artisti in altrettante scuole. La direzione di EDF Energy ha visitato tutte le scuole coinvolte per parlare della compagnia e del nuovo edificio. Gli artisti hanno lavorato con gli alunni attraverso diversi me-

dia e materiali, aiutati dai dipendenti-volontari della compagnia. La selezione finale delle opere è poi stata aperta a tutti i dipendenti attraverso una votazione all'interno della intranet aziendale. La maggior parte delle opere sono state selezionate e la compagnia era molto soddisfatta dell'opportunità di aver fatto anche qualcosa di utile per la comunità, anche se l'aspetto più interessante di questo caso è che esso non è cominciato come un programma per la comunità. Le insegnanti e gli alunni hanno apprezzato l'opportunità di avere contatti sia con il mondo delle imprese che con dei veri artisti. I dipendenti della EDF Energy erano davvero sorpresi dalla qualità delle opere d'arte e hanno trovato grande motivazione nella loro esperienza di volontariato all'interno del progetto. Anche dopo la fine del progetto *A Real Buzz* il coinvolgimento non è finito. Una scuola si è unita ad alcuni artisti per raccogliere fondi per un ulteriore progetto, alcuni dipendenti della EDF Energy sono tornati nelle scuole all'interno di altri progetti come parte del loro programma *Helping Hands* e la compagnia è rimasta così soddisfatta che sta cercando di ripetere il progetto per il suo nuovo quartier generale di Londra. Molti altri casi ed esempi di questo tipo possono essere consultati sul sito internet della Arts & Business o nelle nostre pubblicazioni.

¹ John Maynard Keynes (1883-1946). Da molti considerato il più grande economista del XX secolo, ha avuto larga influenza sia sull'economia che sulla politica. È ricordato, in particolare, per aver teorizzato la necessità dell'intervento pubblico nell'economia – con misure sia fiscali che monetarie – quando una domanda aggregata di dimensioni modeste non riesca a garantire la piena occupazione. Le sue idee sono state sviluppate nel dopoguerra dagli economisti della scuola keynesiana.

² Dal sito del DCMS: www.culture.gov.uk

³ Tutti i dati forniti nel seguente paragrafo, dove non è specificata altra fonte, sono ricavati da A&B 2000.

⁴ Qui intendiamo con privati tutte le entrate a eccezione del sostegno pubblico, escludendo gli investimenti delle imprese di cui ci occupiamo più in dettaglio nel paragrafo successivo.

⁵ Uno dei cambiamenti più importanti introdotti con il documento *Getting Britain giving to culture* (2000) sul regime fiscale è quello della *donazione di azioni* che ricevono una deduzione dalle tasse totale pari al 100 per cento del loro valore di mercato. Anche se lo schema non ha ancora portato grandi risultati in termini di impatto, i vantaggi che offre, soprattutto al mondo imprenditoriale, non sono trascurabili.

⁶ Dal sito internet della Tate: www.tate.org.uk

⁷ Nel sito internet della Arts & Business: www.AandB.org.uk

⁸ Dal sito www.AandB.org.uk

⁹ Dal sito www.AandB.org.uk

¹⁰ *Endowment fund* o fondo di dotazione: è un fondo di investimento in cui il guadagno e la crescita di valore vengono investiti ogni anno in attività non profit mentre il fondo rimane investito nel tempo per creare un valore incrementale nel lungo termine (cfr. *Glossario*).

¹¹ Queste pubblicazioni possono essere scaricate gratuitamente dal sito della A&B, www.aandb.org.uk

¹² I primi quattro dati sono i risultati del programma *New Partners* dall'aprile 2000 fino al maggio 2005, gli ultimi quattro dati sono ricavati da una ricerca A&B condotta nell'ottobre 2003 fra le imprese che hanno utilizzato il programma.

¹³ *Business Sponsorship Incentive Scheme*, anche detto *Pairing Scheme*.

Bibliografia

- A&B, 2000, *The Arts in the UK, A guide for business Volunteers*, London, A&B.
- A&B, 2001a, *A&B: Our Creative Future, Annual Report 2000/2001*, London, A&B.
- A&B, 2001b, *Art Collecting: The Benefits for your Business*, preparato per la A&B da P. Harris e J. Flower, London, A&B.
- A&B, 2001c, *Creative Connections: Business and the Arts Working together to Create a more Inclusive Society*, London, A&B.
- A&B, 2001d, *Sponsorship Manual*, London, A&B.
- A&B, 2002, *Business Investment in the Arts 2000/2001*, London, A&B.
- A&B, 2003, *Reports on Maecenas – The Art of Giving*, London, A&B.
- A&B, 2004a, *Individual and Trust Giving to the Arts*, London, A&B.
- A&B, 2004b, *Results of Arts Sector Qualitative Research*, luglio, London, A&B.
- A&B, 2004c, *Results of the Private Investment in the Arts Survey 2002/2003*, London, A&B.
- ABSA, 1992, *Annual Report 1991/1992*, London, ABSA.
- ACF, 2004, *Annual Review 2003/2004*, London, Association of Charitable Foundations.
- ACGB, 1984, *The Glory of the Garden: The Development of the Arts in England. A Strategy for a Decade*, London, Arts Council of Great Britain.
- ACGB, 1987a, *Arts Council 43rd Annual Report*, London, Arts Council of Great Britain.
- ACGB, 1987b, *The Arts – The Next Step Forward*, London, Arts Council of Great Britain.
- ACGB, 1988, *Arts Council 44th Annual Report*, intr. del presidente, London, Arts Council of Great Britain.
- Baldry, H., 1981, *The case for the arts*, London, Secker and Warburg.
- Beck, A., 1989, riportato in R. M. Quinn, 1998, *Public Policy and the Art: A Comparative Study of Great Britain and Ireland*, Aldershot, Ashgate Publishing.
- Bottomley, V., 1996, "Our Heritage, Our Future", in 1997, *The Arts Matter*, a cura di RSA, Aldershot, Gower Publishing Limited.
- Chin-Tao Wu, 2002, *Privatizing Culture: Corporate Art Intervention since the 1980s*, London, Verso.
- Creigh-Tyte, S. W., 2001, "Why does Government Fund the Cultural Sector?", in Selwood, a cura, 2001, pp. 174-188.
- DCMS, 1998a, *A New Cultural Framework*, London, Department for Culture, Media and Sport.
- DCMS, 1998b, *Creative Industries Mapping Documents*, London, Department for Culture, Media and Sport.
- DCMS, 2000, *Getting Britain giving to Culture*, London, Department for Culture, Media and Sport.

- DCMS, 2001a, *Creative Industries Mapping Documents*, London, Department for Culture, Media and Sport.
- DCMS, 2001b, *Culture and Creativity: The Next Ten Years*, London, Department for Culture, Media and Sport.
- Eckstein, J., a cura, 1993, *Financing the Arts*, «Cultural Trends», fasc. 18, vol. 5, n. 2, London, Policy Studies Institute.
- Forrester, S., Manuel, G., 2000, *The Arts Funding Guide*, London, Directory of Social Change.
- Garnham, N., 2000, *Information Society as Theory or Ideology*, «Information, Communication and Society (ICS)», n. 3, pp. 139-152.
- Glaister, D., 1999, *Blair Escapes the Critics in Role as Arts Champion*, «The Guardian», primo febbraio.
- Hewison, R., 1995, *Culture and Consensus: England, Arts and Politics Since 1940*, London, Methuen.
- Keynes, M., 1945, *The Arts Council: Its Policy and Hopes*, «The Listener», 12 luglio.
- Lawson, M., 1995, *Major Gift Development in your Organization*, «Fund Raising Management», maggio, pp. 18-21.
- Linklater, M., 1997, *Privatizzazione della cultura: la Gran Bretagna e il patrimonio culturale*, «Economia della Cultura», anno VII, n. 3.
- McIlroy, A., 2001, *Dallo sponsor al partner: la nuova frontiera dell'impegno delle imprese in Gran Bretagna*, «ImpresaCultura», n. 4, ottobre.
- Nichols, J. E., 2004, *Repositioning Fundraising in the 21st Century*, «International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing», vol. 9, n. 2, pp. 163-170.
- O'Hagan, J. W., 1998, *The State and the Arts: An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States*, Cheltenham (U.K.), Edward Elgar.
- O'Hagan, J. W., 2000, *Why do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification*, «Journal of Cultural Economics», n. 24, pp. 205-224.
- Quinn, M., 1998, *Public Policy and the Art: A Comparative Study of Great Britain and Ireland*, Aldershot, Ashgate Publishing.
- Ray, L., Sayer, A., a cura, 1999, *Culture and Economy after the Cultural Turn*, London, Sage.
- Sargeant, A., Lee, S., Jay, E., 2002, *Major Gift Philanthropy – Individual Giving to the Arts*, Centre for Voluntary Sector Management, Henley Management College, Report commissionato da Arts & Business, settembre.
- Sayer, A., 1999, «Valuing Culture and Economy», in Ray, Sayer, a cura, 1999.
- Selwood, S., a cura, 2001, *The UK Cultural Sector*, London, Policy Studies Institute.
- Shaw, R., 1993, *The Spread of Sponsorship*, Newcastle upon Tyne, Bloodaxe Books.
- Smith, C., 1998, *Creative Britain*, London, Faber & Faber.

Siti di interesse:

- Art for Office, London: www.afo.co.uk
- Arts & Business: www.aandb.org.uk
- Arts and Kids, Programma della A&B: www.artsandkids.org.uk
- Arts Council of England: www.artscouncil.org.uk
- Association of Charitable Foundations: www.acf.org.uk
- Baltic Contemporary Art Centre: www.balticmill.com
- Big Lottery Fund: www.biglotteryfund.org.uk
- Community Foundation (Tyne & Wear, Northumberland): www.communityfoundation.org.uk

Corporate Social Responsibility in Europe: www.csreurope.org
Department for Culture, Media and Sport: www.dcms.gov.uk
English Heritage: www.english-heritage.org.uk
Ernst & Young: www.ey.com
Finanziamenti per le PMI per attuare il Payroll Giving: www.payrollgivinggrants.org.uk
Institute for Philanthropy: www.instituteforphilanthropy.org.uk
Legacy Campaign (Campagna Lasciti): www.legacypromotioncampaign.org.uk
Lottery Fund: www.lotterygoodcauses.org.uk
Millennium Commission: www.millennium.gov.uk
National Lottery: www.national-lottery.co.uk
New Opportunities Funds: www.nof.org.uk
Own Art UK: www.ownart.org.uk
Payroll Giving Campaign: www.payrollgiving.co.uk
Policy Studies Institute: www.psi.org.uk
Royal Academy of Arts: www.royalacademy.org.uk
Royal Shakespeare Company: www.rsc.org.uk
Sargeant Associates fundraising consultancy: www.charityfundraising.org
Sito sul fundraising in Gran Bretagna: www.fundraising.co.uk
Tate: www.tate.org.uk
The PRS Foundation for new music: www.prsf.co.uk
The Sage Gateshead: www.thesagegateshead.co.uk
Wellcome Trust: www.wellcome.ac.uk

Capitolo terzo

Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia

Marianna Martinoni

Introduzione

Nel contesto italiano si è assistito negli ultimi due decenni a un considerevole aumento di attenzione e interesse per il fundraising e le diverse tematiche a esso correlate: sebbene con forte ritardo rispetto alle esperienze statunitensi o inglesi, sempre più numerose sono le organizzazioni culturali italiane che si stanno dotando di strategie e strumenti di reperimento di risorse finanziarie alternative ai finanziamenti pubblici di fatto sempre meno disponibili. Indagini recenti (Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2005) dimostrano che realtà culturali molto diverse tra loro per regime di proprietà e gestione, localizzazione geografica, settore di attività e tipologia, hanno sentito e sentiranno sempre più l'esigenza di rivolgersi a nuove categorie di sostenitori per ovviare alla progressiva e costante diminuzione dei finanziamenti pubblici per la cultura. Crescente importanza sembrano assumere la capacità delle organizzazioni di comunicare ai propri *stakeholders* le motivazioni della propria esistenza e della propria attività, nonché l'abilità di creare forme di sostegno diretto e di coinvolgimento crescente dei diversi pubblici nella vita stessa delle organizzazioni culturali. Nell'ottica di uscire dalla tradizionale logica di dipendenza da un unico finanziatore, musei, biblioteche, teatri si rivolgono sempre più a cittadini, fondazioni bancarie e soprattutto imprese, identificati dalle tendenze in atto come possibili nuovi attori del sostegno e della crescita delle organizzazioni culturali.

In questo capitolo intendiamo delineare brevemente l'attuale stato dei finanziamenti per la cultura nella realtà italiana; offrire una panoramica sui dati e i *trends* nazionali relativi al fundraising culturale, analizzando i singoli mercati e, discutendo il loro impatto, il ruolo dei finanziamenti privati e i limiti allo sviluppo del coinvolgimento dei privati in ambito culturale; presentare alcuni esempi di eccellenza di istituzioni culturali che hanno saputo in questi ultimi anni creare strategie di rac-

colta fondi strutturate, nonché di soggetti che stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel sostegno a programmi e iniziative culturali.

Le risorse finanziarie per la cultura nel contesto italiano

Determinare la consistenza, l'andamento e il peso reciproco delle diverse fonti di finanziamento di provenienza pubblica e privata per la cultura nel contesto italiano è piuttosto difficoltoso, viste le non poche lacune conoscitive che ostacolano la determinazione di un quadro di insieme completo ed esauriente.

In particolare, per quanto riguarda la spesa pubblica per la cultura nel nostro paese non esistono infatti indagini né da parte del ministero competente per la cultura, né da parte dell'istituto statistico nazionale, come è invece prassi negli altri paesi dell'UE. Secondo Carla Bodo – coautrice del recente *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000* (Bodo, Spada, a cura, 2005) – si tratta evidentemente di un compito strategico considerato nel nostro paese non prioritario, che resta pertanto affidato al caso, alla sporadica buona volontà di pubbliche amministrazioni e organismi di ricerca e alla disponibilità maggiore o minore di risorse finanziarie.

Alcuni dati interessanti emergono da una recente ricerca svolta dall'Associazione per l'economia della cultura (AEC) sulle risorse complessive sia di fonte pubblica che privata affluite alla cultura nell'anno 2000, secondo cui in tale anno la spesa totale per la cultura ammontava a circa 24 miliardi di euro, di cui tre quarti provenienti da finanziamenti privati, registrando una crescita generale del 32 per cento nel corso degli anni Novanta.

Un confronto con i dati riportati nel *Primo Rapporto* (Bodo, a cura, 1994) relativamente alla spesa pubblica, alla spesa privata per la cultura e alla spesa culturale complessiva in relazione al PIL nel 1990, fa emergere tuttavia due considerazioni: rispetto al dinamismo manifestato nelle risorse affluite alla cultura negli anni Ottanta, gli anni Novanta, pur con un andamento ancora positivo (+32 per cento), registrano una decisa flessione; rispetto al decennio precedente si è arrestata la tendenza a una crescente privatizzazione nel sostegno finanziario alla cultura, facendo scendere l'incidenza sulla spesa culturale complessiva dal 74,7 per cento al 73,3 per cento. Il forte incremento in termini relativi del sostegno privato è ancora, quando si passa alle grandezze assolute, di scarso rilievo di fronte a una certa inerzia del mercato.

		1990	%	2000	%
Spesa pubblica	Stato	4.823		6.278	
	Regioni	1.470		1.906	
	Province	184		398	
	Comuni	2.461		3.949	
	Totale	8.938	25,3	12.531	26,7
Spesa privata	Consumi famiglie	17.080		18.806	
	Pubblicità	8.772		14.508	
	Sponsorizzazioni e mecenatismo	574		1.053	
	Totale	26.426	74,7	34.367	73,3
<i>Totale</i>		<i>35.364</i>	<i>100,0</i>	<i>46.898</i>	<i>100,0</i>

Fig. 1. Spesa pubblica e privata per la cultura – Anni 1990-2000 in miliardi di lire. Fonte: Bodo, Spada, a cura, 2005.

Dai dati riportati in figura 1 si evidenzia chiaramente che l'impulso alle risorse destinate alla cultura anche in funzione di volano per la crescita economica del paese è risultato assai più accentuato negli anni Ottanta piuttosto che nel decennio appena concluso. In base al *Secondo Rapporto* la funzione sostitutiva del settore privato nell'addossarsi l'onere dei finanziamenti alla cultura sembra non essersi concretizzata. Paradossalmente, pur in un decennio di particolare rigore per la finanza pubblica per l'eccezionale sforzo di adeguamento ai parametri europei, il settore pubblico è risultato più dinamico: i poteri pubblici, e in particolare modo le autonomie locali hanno accresciuto il loro impegno a favore della cultura più di quanto non abbia fatto il mercato.

Un'analisi dei cambiamenti intervenuti nel peso reciproco dei finanziamenti pubblici e privati alla cultura nei singoli settori di attività fa emergere con chiarezza come, tra il 1990 e il 2000, si sia assistito tuttavia a un'accentuazione del sostegno statale all'industria culturale, ovvero all'editoria libraria, alla stampa, alla radio-televisione e al cinema. Nello stesso arco di tempo il ruolo dello Stato è arretrato dal 65 per cento al 59 per cento per quanto riguarda il sostegno a settori tradizionalmente tributari rispetto ai finanziamenti pubblici come quello dei beni e delle attività culturali (ovvero patrimonio artistico e spettacolo dal vivo), maggiormente chiamati oggi a trovare nuove fonti di sostegno.

Nell'anno 2000 la spesa pubblica per la cultura ha complessivamente raggiunto in Italia i 13.078 mld di lire, con un'incidenza dello 0,57 per cento sul PIL. Per quanto riguarda i livelli amministrativi a cui si possono tradizionalmente ricondurre i soggetti erogatori pubblici in Italia, il ruolo dello Stato nel 2000 supera di poco quello di Regioni, Province e Comuni, come illustrato dalla tabella in figura 2.

	<i>Stato</i>	<i>Regioni</i>	<i>Province</i>	<i>Comuni</i>	Totale
v.a.	6.852	1.906	398	3.949	13.078
%	52,2%	14,6%	3,0%	30,2%	100%

Fig. 2. Articolazione della spesa pubblica nell'anno 2000 per livelli amministrativi in mld di lire. Fonte: Bodo, Spada, a cura, 2005.

Per quanto riguarda invece la spesa privata, secondo il *Secondo Rapporto sull'economia della cultura in Italia* le risorse affluite alla cultura dal settore privato hanno raggiunto nel 2000 la cifra di 34.367 mld di lire. Su tale ammontare oltre 32.000 mld sono stati assorbiti dall'industria culturale e solo poco più di 2.000 da un comparto (come è noto) fino a oggi assai più dipendente dai finanziamenti pubblici, ovvero quello dei beni e delle attività culturali. Tali dati non possono essere tuttavia considerati esaustivi, essendo riferiti in modo esclusivo ai finanziamenti ai beni e attività culturali e all'industria culturale sufficientemente documentati e attendibili, provenienti dai consumi delle famiglie, dagli investimenti pubblicitari e dai contributi erogati a titolo di mecenatismo o di sponsorizzazione, così come illustrato dalla figura 2.

	Consumi delle famiglie	Pubblicità	Sponsorizzazioni e mecenatismo	Totale
beni e attività culturali	1.065	-	1.053	2.118
industria culturale	17.741	14.508	-	32.249
incidenza % nel 2000	54,7	42,2	3,1	100
<i>Totale generale</i>	18.806	14.508	1.053	34.367

Fig. 3. Spesa privata per la cultura nel 2000 per fonti di finanziamento e per settori di attività in miliardi di lire e variazione percentuale. Fonte: Bodo, Spada, a cura, 2005.

Per quanto riguarda altre fonti di sostegno private, infatti, fino al 2000 è possibile ricostruire solo in modo parziale l'entità degli investimenti culturali realizzati dalle imprese (attraverso erogazioni liberali) e dalle circa ottanta fondazioni *grantmaking* diverse dalle fondazioni bancarie che operano in Italia, in quanto l'acquisizione e strutturazione dei dati relativi al fenomeno risale all'inizio del decennio. Per quanto riguarda le fondazioni bancarie, istituite nel 1990 in seguito alla ristrutturazione del sistema creditizio nazionale, i dati a disposizione riguardano esclusivamente gli importi erogati dalle fondazioni delle Casse di risparmio (82 in totale) fino al 1999, mentre a partire da questa data si dispone di dati per tutte le 88 fondazioni di origine bancaria, compresi i sei istituti di Credito di diritto pubblico.

Analizzando i dati a disposizione emerge tuttavia come nel corso degli anni Novanta, e in particolare dopo il 1995, il contributo privato alla cultura abbia conosciuto un relativo incremento e sia diventato meno episodico di quanto non sia stato nel decennio precedente.

Nel capitolo seguente si intende analizzare nello specifico quelli che sembrano delinearci come i possibili mercati della raccolta fondi per il settore culturale: in particolare si procederà a una disamina attenta delle tendenze in atto per quanto riguarda il sostegno da parte di privati cittadini, fondazioni ex bancarie, imprese e fondazioni imprenditoriali e del possibile ruolo che queste categorie di soggetti potranno assumere nei prossimi anni.

La via italiana al fundraising: verso l'adozione di nuovi strumenti di finanziamento per la cultura

Il mercato dei privati cittadini: tendenze e prospettive

A causa di numerosi sviluppi politici ed economici negli ultimi decenni il sostegno alla cultura viene a essere percepito non più come area di pertinenza esclusiva dello Stato, come era tradizionalmente, quanto piuttosto come patrimonio comune della società, al cui sostegno tutti gli individui sono chiamati a concorrere. Quando parliamo nello specifico di donazioni e sostegno da parte di individui alle istituzioni culturali o a favore del patrimonio culturale è significativo ricordare che l'arte e la cultura sono sempre state storicamente sostenute anche dalle elargizioni di privati e che molte delle istituzioni culturali arrivate ai nostri giorni sono nate proprio grazie alla volontà e all'intervento dei privati.

Tuttavia le più recenti indagini sulla propensione dei donatori a investire in cause sociali hanno fatto emergere una maggiore disponibilità a rispondere prevalentemente a esigenze di natura socio-assistenziale, sanitaria, di ricerca medica o a eventi straordinari e di emergenza, piuttosto che fare donazioni a favore della cultura.

Secondo un'indagine dell'Istituto per la ricerca sociale (IRS) condotta per conto del Summit della Solidarietà sul futuro delle donazioni finanziarie in Italia da parte delle famiglie, risulta che i privati cittadini hanno erogato nel 2003 una cifra complessiva pari a 3,7 miliardi di euro. Le previsioni sulla possibile evoluzione delle donazioni, reddituali e patrimoniali, per il futuro parlano di una crescita delle donazioni da questo mercato fino a otto miliardi di euro nel 2020 e fino a 14,5 miliardi di euro per il 2050 (IRS 2003).

Da un'altra indagine di Consodata presentata nell'ottobre 2004 (che

quindi non tiene conto dell'emergenza tsunami) risulta che nel 2003 hanno effettuato donazioni oltre 29 milioni di persone, pari al 62,7 per cento della popolazione con più di 20 anni (il 40 per cento ha donato in contanti e il 60 per cento con altre modalità). Circa un milione degli 1,6 milioni di famiglie osservate effettua una o più donazioni di piccolo o grande importo per una qualsiasi causa.

Interessanti anche gli approfondimenti effettuati da Consodata sulla numerosità delle donazioni, che hanno evidenziato diversità di comportamento per età, scolarità e dimensione del nucleo familiare.

Distribuzione percentuale delle donazioni per importi annui

	Tutte (TOT)	% per fasce d'età			% per livello d'istruzione		
		18-30	31-50	50 e più	medie	diploma	laurea
Fino a 25 euro	26,0	38,1	29,1	20,0	32,9	26,0	17,2
Da 25 a 50 euro	30,0	31,0	31,1	28,7	32,3	30,4	26,0
Da 50 a 250 euro	30,8	23,4	28,9	34,4	26,2	31,0	36,0
Da 250 a 500 euro	8,7	5,1	7,6	10,7	5,9	8,4	12,8
Oltre 500 euro	4,5	2,4	3,3	6,2	2,7	4,1	8,0
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fig. 4. Distribuzione percentuale delle donazioni per importi annui. Fonte: Consodata 2004.

Analizzando la distribuzione percentuale delle donazioni per tipologia di causa emerge tuttavia come al primo posto si trovi ancora la ricerca medica, seguita, con un certo distacco, dalle cause umanitarie, dell'infanzia, dalle cause sociali nazionali e dalla difesa dei diritti umani: la difesa del patrimonio artistico e monumentale risulta ultima della lista insieme alle donazioni per la natura, gli animali e altre cause.

Alcune indicazioni più puntuali sulla propensione dei privati cittadini a sostenere cause legate alla conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico nazionale si possono ricavare dai dati emersi nell'indagine *Gli italiani e il loro patrimonio culturale*, condotta dalla Fondazione CittàItalia¹ con l'Istituto Doxa (2003).

In particolare, dalla ricerca è emerso che il 56 per cento degli intervistati ha dichiarato che i problemi legati alla conservazione dei beni culturali non dovrebbero interessare solo gli studiosi e la pubblica amministrazione, ma anche i singoli cittadini; il 37 per cento degli italiani dichiara inoltre di essere molto o abbastanza favorevole a donare fondi per il restauro dei beni artistici e monumentali.

	<i>Distribuzione percentuale delle donazioni per causa</i>						
	<i>Tutte (TOT)</i>	<i>% per fasce d'età</i>			<i>% per livello d'istruzione</i>		
		<i>18-30</i>	<i>31-50</i>	<i>50 e più</i>	<i>medie</i>	<i>diploma</i>	<i>laurea</i>
ricerca med./scientifica	29,6	28,3	29,6	29,9	31,7	29,9	26,6
cause umanitarie	17,0	15,4	16,4	18,0	15,4	16,8	19,2
cause dell'infanzia	17,7	17,4	18,8	16,7	16,3	17,9	18,7
cause sociali nazionali	11,8	10,8	11,1	12,7	12,4	11,8	11,1
difesa diritti umani	6,1	6,3	6,0	6,1	5,4	5,9	7,3
ambiente/natura	3,8	4,3	4,1	3,4	2,9	3,8	4,8
animali	5,8	8,5	6,0	5,0	5,7	5,9	5,6
altre cause	8,2	9,0	8,1	8,1	10,3	7,8	6,8
<i>Totale</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Fig. 5. Distribuzione percentuale delle donazioni per causa. Fonte: Consodata 2004.

Durante la prima edizione delle Giornate dell'Arte – Campagna nazionale di raccolta fondi a favore del restauro dei Beni Culturali italiani – svoltasi il 25 e 26 settembre 2004 e organizzata dalla Fondazione CittàItalia – sono stati sensibilizzati i cittadini a fornire il loro contributo alla salvaguardia del patrimonio culturale italiano. Il risultato economico raggiunto è stato di 301.872,59 euro, pervenuti attraverso 73.543

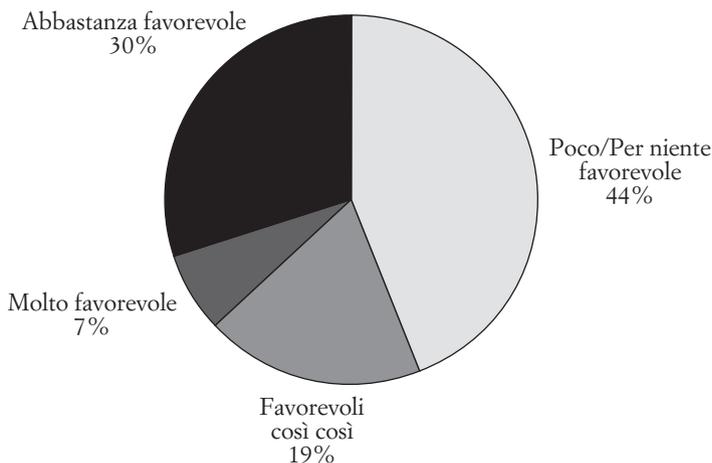


Fig. 6. Propensione alla donazione da parte di privati cittadini a favore di interventi di restauro per il patrimonio artistico e monumentale italiano. Fonte: Doxa – Fondazione CittàItalia 2003.

donazioni tramite conto corrente postale, conto corrente bancario, cassette di raccolta, SMS e donazioni *on line*².

La minore propensione dei cittadini a investire in cause legate alla cultura può dipendere da diversi fattori: i dati dimostrano che esiste di fatto una maggiore sensibilità e una netta preferenza dei potenziali donatori nei confronti delle cause sociali piuttosto che culturali, ancora ritenute dal donatore potenziale medio attività elitarie, il cui sostegno spetta ancora allo Stato o comunque ai ceti sociali a più alto reddito (Martinoni, Sacco 2004).

Rispetto ai paesi anglosassoni – dove, come dimostrato nei capitoli precedenti, la tradizione della donazione è più forte e dove sia cittadini che imprese destinano quote anche significative del loro reddito a organizzazioni che operano nel settore culturale –, manca nel nostro paese una sensibilità verso i possibili benefici derivanti dalla partecipazione progettuale e finanziaria alle iniziative e alle attività culturali (Trimarchi, a cura, 2003). Rispetto alle esperienze internazionali sono infatti ancora poche le organizzazioni che operano nel settore culturale dotatesi di una strategia di coinvolgimento dei privati cittadini nel sostegno di attività di tipo culturale. Al contrario le organizzazioni non profit che operano ad esempio nel settore socio-sanitario e della ricerca scientifica hanno iniziato a sensibilizzare i vari mercati della raccolta già diversi anni or sono, decidendo di strutturarsi dal punto di vista della comunicazione e del fundraising e investendo nelle risorse umane dedicate alla raccolta fondi e nell'implementazione di attività di fundraising.

Molti esempi internazionali dimostrano che esistono alcuni strumenti particolari attraverso i quali è possibile determinare una più ampia partecipazione dei privati cittadini nel sostegno di organizzazioni culturali: forme di coinvolgimento quali la creazione di programmi di *membership* per gli *amici* dell'istituzione permettono a quest'ultima di raccogliere da questo mercato quote determinanti delle risorse necessarie al proprio sostentamento e alla realizzazione delle diverse attività. In particolare questo si può dire per le istituzioni del mondo anglosassone, dove la tradizione di supporto individuale alle organizzazioni impegnate nel settore culturale è largamente cresciuta a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso. Anche per quanto attiene al caso italiano le esperienze analizzate in seguito testimoniano come alcune realtà culturali italiane abbiano di fatto cominciato negli ultimi anni a sensibilizzare il mercato dei privati cittadini, dotandosi di strumenti di coinvolgimento innovativi e di successo già sperimentati dalle più avanzate realtà anglosassoni e ottenendo risultati significativi.

Una iniziativa interessante in questo senso è la Giornata del Contemporaneo promossa da AMACI³, l'Associazione dei musei d'arte contempo-

ranea italiani, con il sostegno del Ministero per i Beni e le Attività Culturali Dipartimento per i Beni Culturali e Paesaggistici DARC – Direzione generale per l'architettura e l'arte contemporanea. La sfida è dimostrare che il sistema dell'arte contemporanea italiana è davvero e fa davvero sistema, attraverso un progetto di lungo periodo condiviso, capace di coinvolgere e integrare in modo attivo non solo gli artisti e chi opera direttamente in questo ambito ma anche i singoli cittadini, le imprese, le fondazioni e il settore pubblico, e attraverso un approccio strategico al fundraising e alla comunicazione *fundraising oriented*.

Oltre alla necessaria creazione di forme di partecipazione sempre più articolate, un'ulteriore incentivazione delle donazioni private a favore della cultura potrà seguire ai recenti sviluppi nella normativa fiscale introdotti in seguito all'approvazione della cosiddetta legge *Più dai meno versi*, che aprirà con grande probabilità la strada a un maggiore coinvolgimento dei donatori privati. Il testo di legge 80/2005 – approvato in via definitiva dal Consiglio dei ministri a maggio 2005 – rivoluziona, infatti, il trattamento fiscale delle donazioni liberali alle organizzazioni non profit (anche quelle che operano nel settore culturale) e ne libera il potenziale di crescita, come avviene nel resto dei paesi più avanzati. La legge per la defiscalizzazione rende le donazioni direttamente deducibili dal reddito, nel limite del 10 per cento del reddito complessivo dichiarato, e comunque nella misura massima di 70.000 euro annui. In questo modo non si pagano più imposte sulle donazioni effettuate e si incentiva la crescita delle erogazioni liberali all'intero non profit italiano: la deducibilità diretta dovrebbe costituire un forte incentivo soprattutto per le grandi donazioni, che hanno un impatto significativo nella vita delle realtà non profit e che potrebbero rappresentare una fonte di sostegno assai rilevante anche nel nostro paese.

Ulteriori possibilità di coinvolgere i privati cittadini nel sostegno a organizzazioni che operano in campo culturale è stata recentemente introdotta dalla Finanziaria 2006. La legge n. 266/2005 ha infatti previsto, in via sperimentale e provvisoria, la possibilità di detinare – in base alla scelta espressa dal contribuente e in aggiunta all'8% – una quota pari al 5% dell'IRPEF a determinate associazioni o enti operanti anche nei settori della tutela, conservazione, promozione del patrimonio storico artistico e della promozione della cultura, laddove iscritte nell'apposito elenco tenuto dall'Agenzia delle Entrate.

Le fondazioni bancarie: un impegno crescente per la cultura

In materia di finanziamento alla cultura da parte dei privati il fenomeno che negli anni Novanta risulta più innovativo attiene certamente al comparto delle fondazioni e, nello specifico, alle fondazioni di origine

bancaria. Nel corso del decennio si è assistito al progressivo consolidamento di questi soggetti quali investitori istituzionali di grande rilievo nell'ambito culturale.

Realtà non profit nate agli inizi degli anni Novanta dalle operazioni di conferimento dell'azienda bancaria ai sensi della Legge Amato (L. 218/1990), le fondazioni di origine bancaria, inizialmente 89, di cui 82 originate da Casse di Risparmio, sei da Istituti di credito di diritto pubblico e da un Monte di credito su pegno di seconda categoria, sono diventate 88 nel corso del 2004, in seguito a un processo di aggregazione che ha interessato due di esse. Sono definite – dall'art. 2 del D. lgs. 153/99 – “persone giuridiche private senza fini di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale”. Esse hanno come scopo statutario il perseguimento dell'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico del territorio. Tali scopi si esplicano attraverso il sostegno economico-finanziario ad attività e progetti promossi da organizzazioni non profit e da istituzioni pubbliche.

Attualmente le 88 fondazioni bancarie italiane – realtà molto diverse, non solo per origini e tradizioni, ma anche per l'ambito e le modalità di operatività territoriale e, non da ultimo, per dimensione – gestiscono complessivamente un patrimonio di quarantun miliardi di euro (ACRI 2005)⁴. Tale patrimonio è concentrato per circa la metà nelle prime cinque fondazioni, che sono: Fondazione Cariplo; Fondazione Monte dei Paschi di Siena; Compagnia di San Paolo; Fondazione Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona; Fondazione Cassa di Risparmio di Torino.

Seguono la Fondazione Cassa di Risparmio di Roma; l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze; la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo; la Fondazione Banco di Sardegna; la Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia; la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

<i>Aree geografiche</i>	<i>Num. fondazioni</i>	<i>% patrimonio</i>
Nord-Ovest	17	41,8%
Nord-Est	30	22,9%
Centro	30	30,4%
Sud e Isole	11	4,9%
Totale	88	100,0%

Fig. 7. Distribuzione territoriale e suddivisione del patrimonio delle fondazioni bancarie. Fonte: ACRI 2005.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale è importante sottolineare, visto il forte legame tutt'oggi esistente con il territorio di riferi-

mento, che la maggior parte delle 88 fondazioni bancarie si concentra al Nord (53,4 per cento) e al Centro (34,1 per cento), mentre solo undici fondazioni sono collocate al Sud e nelle Isole (12,5 per cento).

Modalità tradizionali di intervento e nuove tendenze in atto

Le fondazioni bancarie operano secondo il tipico modello delle fondazioni *grantmaking*, destinando a erogazioni una quota dell'avanzo di esercizio dopo aver assicurato la conservazione del valore economico del patrimonio e l'assolvimento degli obblighi previsti dalla L. 266/91 sul volontariato. In particolare la normativa che regola le fondazioni stabilisce che il reddito derivante da tale patrimonio debba essere destinato, dopo una serie di destinazioni obbligatorie (spese di funzionamento, oneri fiscali e riserva obbligatoria), a progetti socialmente utili, con l'inclusione di almeno uno dei settori di intervento che la legge definiva *rilevanti*: ricerca scientifica, istruzione, sanità, arte, cultura, difesa delle categorie sociali deboli.

Analizzando le modalità di intervento dei diversi soggetti⁵, si osserva chiaramente come la costante crescita quantitativa delle erogazioni registrata in questi anni di attività sia stata accompagnata da un progressivo affinamento delle modalità di intervento, riscontrabile anche dalla sempre più marcata diminuzione degli interventi *a pioggia*. Negli ultimi anni le fondazioni hanno avviato un processo di pianificazione più articolato, che si sviluppa lungo un orizzonte temporale pluriennale e si sono dotate di nuovi strumenti per la programmazione dell'attività istituzionale, aggiornando in tal senso i propri regolamenti di erogazione. Dall'analisi della distribuzione delle erogazioni per settore beneficiario illustrate dalla figura 8 emerge chiaramente la propensione delle fondazioni verso strategie di sostegno territoriale, anche se nuovi scenari sono emersi in occasione del convegno *Le Fondazioni per il rilancio dell'economia italiana*, tenutosi a Genova nel novembre 2004, sul ruolo delle fondazioni quale soggetto fondamentale per riavviare il motore economico del nostro paese. Favorire i processi di sviluppo sociale, economico e culturale è da sempre un obiettivo prioritario delle fondazioni di origine bancaria, ma l'ormai lunga fase di stagnazione sperimentata dal sistema economico richiede la ricerca e l'attuazione di nuove strategie. Le fondazioni si propongono quindi sempre più spesso anche come vere e proprie *operating foundations* protagoniste dell'economia, forti di un cambiamento che le ha messe in grado di mutare il proprio ruolo da ente esclusivamente erogatore (*grantmaking foundation*), a soggetto *progettuale*, dinamico, efficiente, che pianifica e opera in tempi rapidi⁶. Progetti propri, ricerca, stretto rapporto con l'università sono le strade privilegiate da seguire, oltre a una nuova tendenza a

orientare i finanziamenti verso territori che non rientrano strettamente in quello di competenza (altre regioni e Sud del mondo).

Settori di intervento e soggetti beneficiari

Secondo il Decimo Rapporto sulle fondazioni bancarie l'intervento complessivo nel 2004 è quantificabile in ben 1.267,8 milioni di euro di erogazioni, attraverso 23.116 interventi, registrando rispetto al 2003 una crescita del 11,4 per cento dell'importo complessivo erogato e un lieve aumento del numero di iniziative finanziate (1,4 per cento). L'importo medio per iniziativa si è assestato attorno a 55.000 euro (era circa 45.000 euro nel 2001, 52.000 euro nel 2002, 50.000 euro nel 2003). Questi dati confermano l'orientamento a concentrare sempre più le risorse su iniziative *importanti* e di maggior impatto sociale per il territorio di riferimento.

Dall'analisi della graduatoria decrescente degli importi erogati si possono fare alcune considerazioni su come stia modificandosi l'investimento delle fondazioni bancarie a favore dei principali settori beneficiari⁷ delle erogazioni.

<i>Settori beneficiari</i>	<i>Anno 2004</i>
Arte, attività e beni culturali	32,2%
Volontariato, filantropia e beneficenza	13,2%
Educazione, Istruzione, Formazione	11,8%
Salute pubblica	11,5%
Assistenza sociale	10,7%
Ricerca	10,3%
Sviluppo locale	6,2%
Protezione e Qualità ambientale	1,7%
Sport e ricreazione	1,2%
Religione e sviluppo spirituale	0,2%
Famiglia e valori connessi	0,8%
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	0,1%
Diritti civili	0,1%
<i>Totale</i>	<i>100%</i>

Fig. 8. Distribuzione degli interventi per settori. Fonte: ACRI 2004; 2005.

I dati del 2004 confermano la costante crescita del primo settore, *Arte, attività e beni culturali*, passato dal 29,7 per cento del totale nel 2003 al 32,2 per cento nel 2004 (pari a 408,1 milioni di euro). Nell'ambito di questo settore sono compresi tre filoni di attività verso i quali le fondazioni hanno consolidato nel tempo una presenza particolarmente significativa:

- quello della *Conservazione e valorizzazione dei beni architettonici e archeologici*, al quale è stato destinato il 41 per cento sul totale delle risorse⁸ erogate nel settore (167 milioni di euro);

- quello delle *iniziative a sostegno di produzione artistiche e letterarie*, ovvero iniziative di *produzione* inerenti creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie (musica, teatro, balletto ecc.) realizzate sul territorio di riferimento, al quale è stato destinato il 18,3 per cento delle erogazioni del settore (74,8 milioni di euro);

- quello del sostegno delle *attività museali e arti visive*, al quale è stato destinato il 13,4 per cento delle erogazioni del settore (54,5 milioni di euro), con una significativa crescita del 36 per cento rispetto al 2003.

Oltre a tali principali filoni, l'intervento delle fondazioni nel settore dell'Arte e attività culturali si rivolge anche al sostegno di *biblioteche e archivi* (3,6 per cento degli importi erogati) e dell'*editoria e altri mezzi di comunicazione* (1,4 per cento).

La forte vocazione che tali enti hanno espresso nei confronti della tutela e dello sviluppo del patrimonio artistico e culturale trova conferma nei dati relativi alle erogazioni al settore culturale che sono quasi costantemente aumentati nel corso di dodici anni di attività (fig. 9): il settore Arte, Attività e Beni Culturali rappresenta di fatto quello a cui già a partire dal primo anno di attività delle fondazioni sono state indirizzate le risorse più ingenti. Considerando il totale delle erogazioni, la percentuale destinata

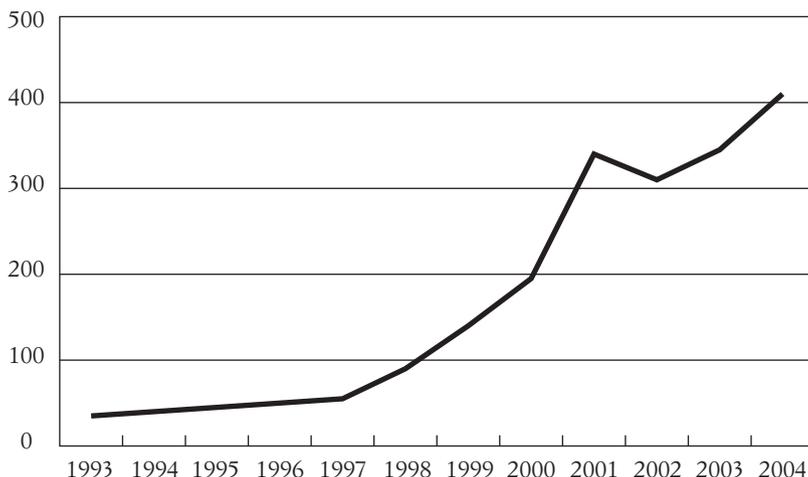


Fig. 9. Andamento delle erogazioni in ambito culturale delle fondazioni bancarie – Anni 1993-2004. Fonte: elaborazione su dati ACRI.

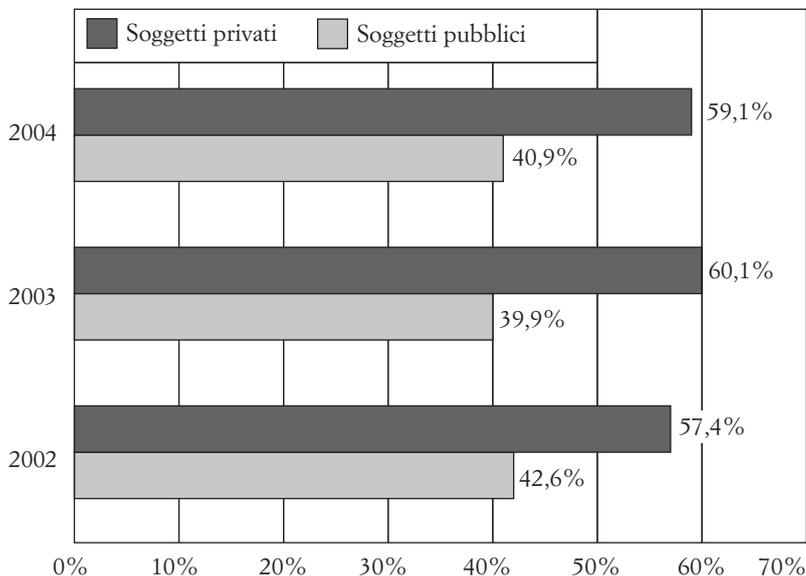


Fig. 10. Importi erogati negli anni 2002, 2003, 2004. Fonte: elaborazione su dati ACRI.

ad Arte e Cultura rappresenta, a seconda degli anni, dal 27 per cento al 36 per cento delle risorse complessive. Gli altri settori, e in particolare istruzione e assistenza sociale, seguono ma con significativo distacco.

In merito ai beneficiari degli interventi, tipicamente essi sono istituzioni pubbliche o enti e organismi non profit che operano stabilmente nel territorio per il perseguimento di finalità di pubblico interesse. Tali soggetti costituiscono di fatto “il *tramite* attraverso il quale le risorse finanziarie messe a disposizione dalle Fondazioni si trasformano in attività, progetti e servizi a beneficio dei cittadini delle comunità (...)” (ACRI 2005).

Anche nel 2004 prevalgono i soggetti privati rispetto a quelli pubblici per quanto riguarda gli importi erogati (59,1 per cento), sia per quanto riguarda il numero di iniziative realizzate (67,3 per cento contro 32,7 per cento come nell’anno precedente).

Fra i soggetti privati si evidenziano le seguenti categorie:

- Associazioni (16,6 per cento degli importi erogati);
- Fondazioni (11,1 per cento);
- Organizzazioni di volontariato (10,7 per cento);
- Cooperative sociali (2,0 per cento).

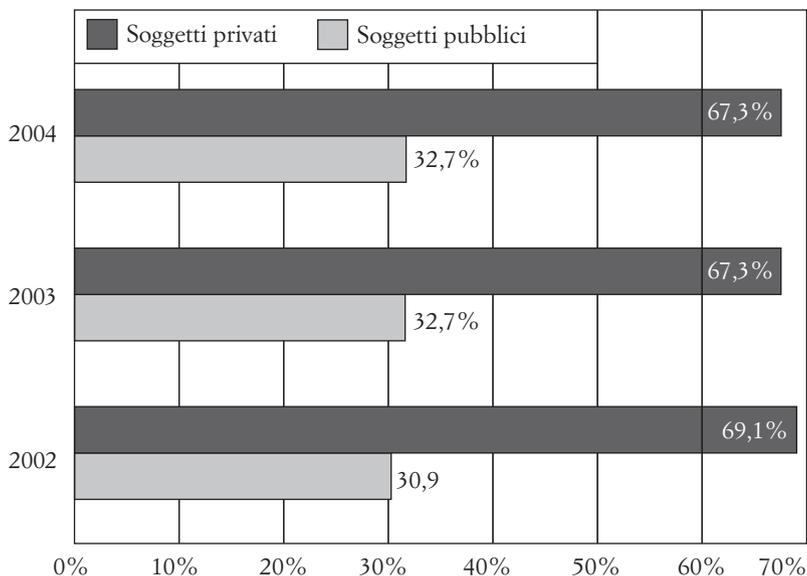


Fig. 11. Numero degli interventi negli anni 2002, 2003, 2004. Fonte: elaborazione su dati ACRI.

Un'elevata percentuale di erogazioni va alla categoria *Altri organismi privati* (19,3 per cento) che include anche le istituzioni religiose.

Tra i soggetti pubblici, gli enti locali sono i destinatari principali, con il 23,2 per cento del totale erogato, il che li pone al primo posto in assoluto fra tutte le categorie di beneficiari pubblici e privati, pur registrando un lieve decremento rispetto al 2003. Rispetto al 2003 crescono invece gli importi erogati a favore degli enti pubblici non territoriali (comprendenti, ad esempio, scuole, università, strutture sanitarie, istituti di accoglienza e beneficenza ecc.) con l'15,5 per cento; seguono, a distanza, le amministrazioni pubbliche centrali (1,6 per cento).

Si conferma quindi anche nel 2004 la prevalenza delle iniziative che nascono da proposte di terzi, che ricevono complessivamente il 73,9 per cento degli importi. I progetti di origine interna ricevono il 14,6 per cento (rispetto al 16,9 per cento dell'ammontare erogato nel 2003), mentre le erogazioni conseguenti a bando presentano un'incidenza dell'11,5 per cento (contro il circa 13,9 per cento del 2003): queste ultime costituiscono una modalità intermedia di intervento tra l'erogazione e l'ideazione e realizzazione di progetti propri da parte delle fondazioni.

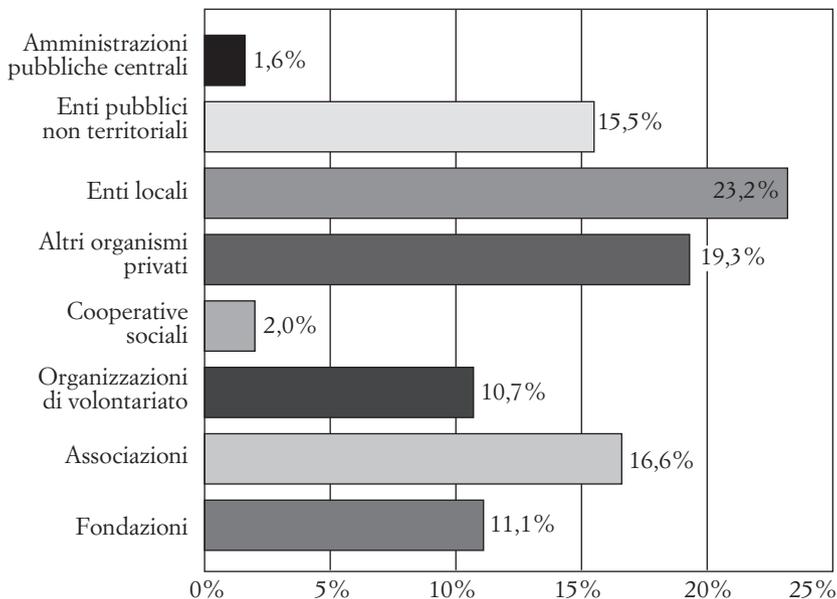


Fig. 12. Soggetti beneficiari delle erogazioni nell'anno 2004. Fonte: ACRI.

La situazione di forte squilibrio della distribuzione di risorse fra Nord e Sud derivante dal posizionamento geografico delle fondazioni, situate come già evidenziato prevalentemente nelle regioni settentrionali e centrali del paese, risulta lievemente attenuata nel 2004. Pur rimanendo la quota maggioritaria delle erogazioni destinata alle regioni centro-settentrionali (nel 2004 al Nord-Ovest è andato il 33,4 per cento degli importi, al Nord-Est il 37,4 per cento, al Centro il 25,3 per cento) le erogazioni destinate al Sud e Isole aumentano considerevolmente rispetto all'anno passato (3,9 per cento nel 2004 contro il 2,7 per cento nel 2003)⁹.

Infine, osservando il comportamento delle singole fondazioni relativamente alla localizzazione degli interventi (fig. 13) si nota ancora una proiezione localistica e la tendenza a destinare le erogazioni alla regione di appartenenza (82,5 per cento degli importi), ma risultano in forte crescita le erogazioni che si proiettano verso ripartizioni geografiche diverse da quella di appartenenza, che raggiungono il 10,6 per cento del totale degli importi erogati.

Il ruolo delle imprese: possibilità di coinvolgimento e tendenze in atto

L'ultima ricerca realizzata dall'IRS per conto del Summit della Solidarietà sul potenziale di crescita delle donazioni private nel nostro paese, conferma le imprese come uno dei mercati del fundraising più interessanti e suscettibile di una crescita significativa nell'arco dei prossimi decenni. Il numero di imprese disponibili a fare investimenti socialmente responsabili nei diversi settori è destinato infatti a crescere dalle 34.407 del 2001, a oltre 45.000 nel 2010, fino a raggiungere le 57.000 nel 2002 e le oltre 96.000 nel 2050 (IRS 2005).

Alla base dello sviluppo di una sempre più consapevole responsabilità sociale, unita a una crescente tendenza a rafforzare i legami fiduciari con la comunità di riferimento, si pone la creazione di un valore identitario in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda, capace di condizionare positivamente la performance e il suo contesto. Il mercato delle imprese da sempre esprime l'esigenza di differenziazione del proprio prodotto e trova nell'investimento sociale una nuova leva per la cultura d'impresa e per i propri obiettivi strategici e operativi. In particolare per quanto riguarda il sostegno a favore di iniziative o soggetti che operano nel settore culturale, se fino a poco tempo fa questa tipologia di investimento veniva utilizzata dall'azienda soprattutto come leva del marketing aziendale e per ottenere ritorni in termini di immagine e visibilità, oggi l'interesse si è spostato sul rafforzamento del *brand* e sulla definizione dell'identità del-

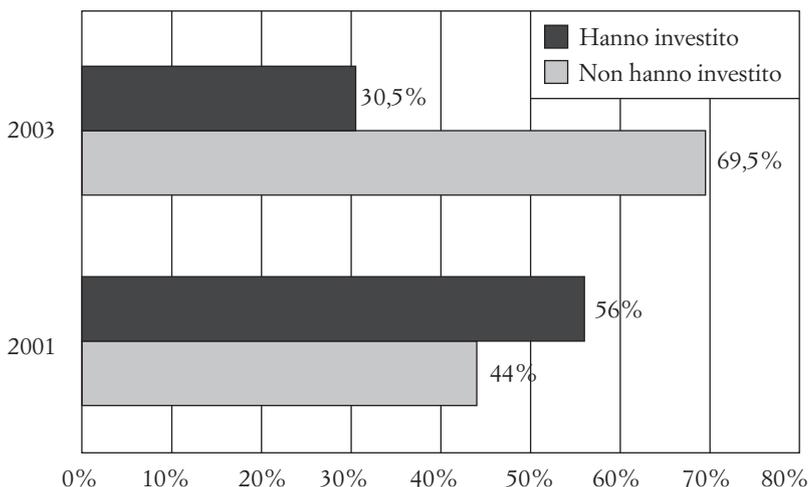


Fig. 13. Confronto tra aziende attive nel sociale anni 2001 e 2003. Fonte Errepi Comunicazione e SWG 2003.

l'impresa, sulla possibilità di differenziarsi rispetto ai *competitors*, di raggiungere nuovi e specifici target, oltre che di migliorare il clima aziendale favorendo ricadute positive sull'organico interno a tutti i livelli.

Da un'indagine svolta da Errepi Comunicazione con SWG, che analizza le erogazioni liberali, è risultato che nel 2003 quasi il 70 per cento delle aziende italiane ha finanziato almeno un'iniziativa di carattere sociale, con una crescita decisamente consistente rispetto al 2001-2002. In particolare la ricerca, condotta su un campione di 800 aziende con più di 100 dipendenti distribuite su tutto il territorio nazionale, mostra come in soli tre anni le imprese impegnate nel sociale in Italia siano passate dal 46 per cento al 70 per cento nonostante un regime fiscale non ancora particolarmente favorevole.

È da sottolineare, inoltre, la costante crescita degli importi erogati: se nel 2001 si registrava un importo medio per azienda pari a 110.000 euro, questo nel 2003 è cresciuto a 141.000 euro e le previsioni per il 2004 indicavano una crescita tendenziale fino a 184.000 euro per impresa.

La combinazione della crescita del numero di aziende attive nel sociale e dell'entità degli importi erogati ha fatto in modo che il flusso complessivo degli investimenti sia più che raddoppiato nell'arco di due anni, se si considera che il dato del 2001 è di 416 milioni di euro, mentre quello del 2003 è di 845 milioni di euro¹⁰(Errepi Comunicazione e SWG 2003).

Secondo l'indagine svolta da Errepi Comunicazione con SWG la "serietà e affidabilità dell'ente proponente" e la "validità in termini di reale contributo sociale delle iniziative" sono i due parametri principali utilizzati dalle aziende per effettuare una scelta sulle iniziative da finanziare. Se da una parte quindi le aziende tendono, nella maggior parte dei casi, a delegare lo sviluppo degli interventi, dall'altra, sono estremamente rigorose nel richiedere ed esaminare le credenziali degli enti proponenti e il reale contributo sociale delle iniziative. In particolare si rivelano sempre più salienti gli aspetti relativi al radicamento nel territorio: un'organizzazione deve essere, oltre che seria, anche visibile nel suo operato nel contesto locale. I consumatori, target delle aziende, sono prima di tutto cittadini e si sentono maggiormente coinvolti dall'idea di sapere che stanno appoggiando altri membri della propria comunità. Nella definizione dei requisiti fondamentali per un progetto cresce infatti l'importanza attribuita alla rilevanza sociale dell'intervento a scapito di altri elementi che rivestono minor interesse, quali il ritorno d'immagine, la visibilità, l'impatto sulle vendite.

Per quanto riguarda i settori di intervento si segnala un forte interesse per le iniziative di solidarietà sociale e a scopo umanitario che rappresentano l'83,5 per cento, seguite a una certa distanza dalle manifesta-

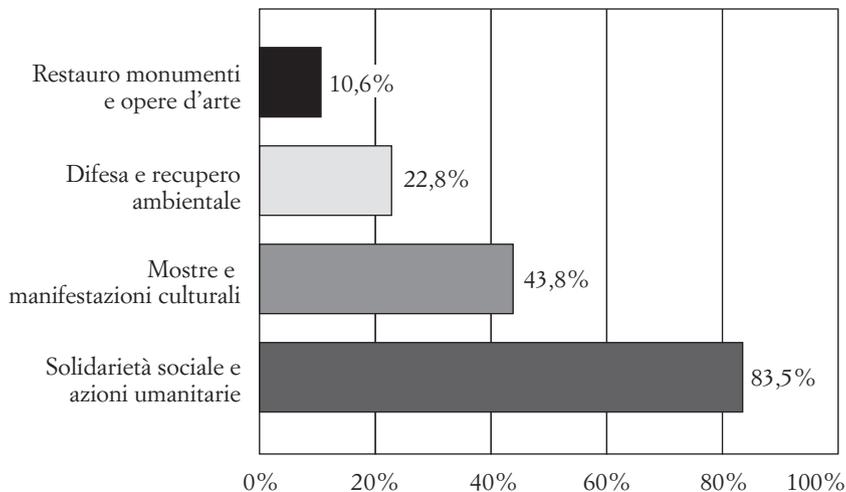


Fig. 14. Settori di intervento delle imprese. Fonte Errepi Comunicazione e swz¹¹.

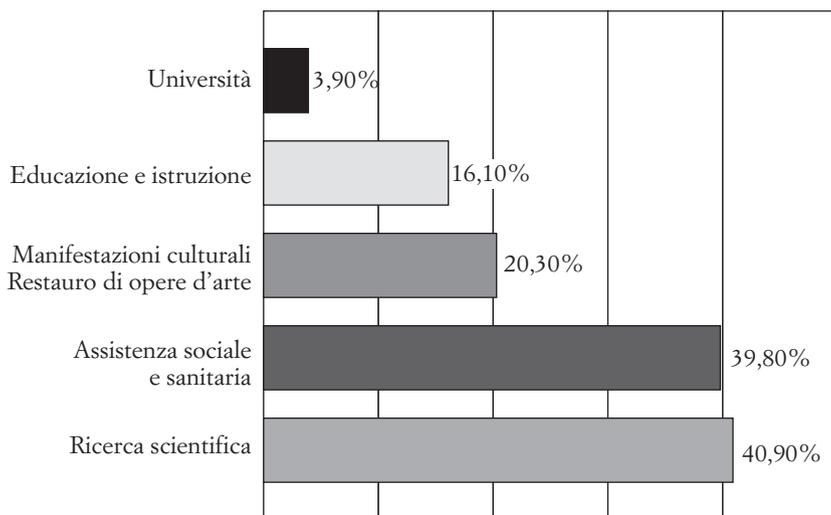


Fig. 15. Settori di intervento delle imprese. Fonte ISVI.

zioni culturali (43,8 per cento), dalla difesa e recupero ambientale (22,8 per cento) e dagli interventi di restauro di monumenti e opere d'arte (10,6 per cento) come illustrato dal grafico successivo (fig. 14).

Manifestazioni culturali e interventi di restauro risultano al terzo posto tra le tipologie di iniziative di carattere sociale finanziate anche secondo un'altra indagine svolta dal Censis su dati ISVI (Unioncamere 2003), riguardante le donazioni etiche a favore di iniziative di carattere sociale da parte delle imprese italiane, come illustrato dal grafico in figura 15.

Accanto alle erogazioni liberali bisogna, inoltre, segnalare il mercato delle sponsorizzazioni, nel quale, su un investimento complessivo stimato per il 2005 in oltre 1,6 miliardi di euro (con una crescita del 2 per cento rispetto al 2002), il 22 per cento sarà destinato al settore "utilità sociale e solidarietà" e il 14 per cento al settore culturale. L'investimento sociale, superando il dato di comunicazione, diviene per il mercato delle imprese generatore di valore e di partecipazione, catalizzatore per la *mission* e la *vision* della propria organizzazione.

Dati sul ruolo delle imprese nel sostegno alla cultura in Italia

Per quanto riguarda in particolare la propensione delle imprese a investire in progetti legati alla cultura, dati più puntuali si possono ricavare dalle ricerche svolte in questi anni dall'Osservatorio Impresa e Cultura, che dal 2002 intende essere una presenza attiva nel dibattito sulla valorizzazione economica della cultura come strumento utile e risorsa per produrre conoscenza nel campo dell'investimento culturale delle imprese¹².

Una ricerca svolta dall'Osservatorio Impresa e Cultura sul *database* delle imprese che hanno partecipato all'edizione 2004 del Premio Impresa e Cultura ha fatto emergere una significativa propensione del mondo aziendale a finanziare progetti legati alle arti visive¹³ (Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2004).

Dalla ricerca emergono inoltre indicazioni interessanti per quanto riguarda le caratteristiche specifiche delle aziende che investono in questo tipo di progetti. In particolare, se consideriamo il settore merceologico a cui appartengono le realtà aziendali considerate, emerge una significativa varietà di categorie, che testimonia quanto la cultura rappresenti uno strumento flessibile, in grado di adattarsi alle esigenze di imprese anche molto diverse tra loro. Ai settori produttivi tradizionalmente sensibili (alimentari, tessile/abbigliamento, metalmeccanico) si è affiancato negli ultimi anni il comparto della consulenza e dei servizi alle imprese e alla persona, con una forte presenza di realtà legate all'ICT.

Relativamente alle dimensioni delle aziende¹⁴ la ricerca evidenzia come le grandi aziende siano ancora l'attore principale dell'investimento in

Settore merceologico	%
Alimentare/dolciario/vitivinicolo	12,4 %
Arredamento	5,6 %
Artigianato	6,2 %
Consulenza e servizi alle imprese	14,6 %
Credito/finanza/assicurazioni	6,7 %
Edilizia e impianti	9,6 %
Editoria e ricerche	1,7 %
Farmaceutico/chimico/erboristico	5,1 %
Grande distribuzione	3,4 %
Immobiliare	0,6 %
Industria pesante	8,4 %
ict	3,9 %
Lavoro temporaneo	2,2 %
Oreficeria	1,7 %
Servizi di pubblica utilità	3,9 %
Tessile/abbigliamento/accessori	11,8 %
Turismo	2,2 %
<i>Totale</i>	<i>100,0 %</i>

Fig. 16. Articolazione delle imprese secondo i settori merceologici. Fonte: Osservatorio Impresa e Cultura.

arti visive, finanziando negli ultimi tre anni circa il 46 per cento del totale dei progetti. Le medie imprese sono la seconda categoria più attiva per presenza numerica (27 per cento) e investono in particolar modo in progetti legati alle nuove forme creative. Le piccole e piccolissime imprese rappresentano ancora una percentuale limitata (rispettivamente 16 per cento e 10 per cento).

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale dei progetti legati alle arti visive finanziati dalle imprese si può osservare che il 58 per cento si concentra nelle regioni del Nord (con forte incidenza di Lombardia e Veneto), il 35 per cento nel Centro (in prevalenza in Emilia-Romagna e Toscana), il 7 per cento nelle regioni del Sud.

Le modalità di coinvolgimento delle imprese da parte delle istituzioni culturali

Una indagine condotta dall'Osservatorio Impresa e Cultura su trenta istituzioni culturali italiane nel 2005 ha evidenziato come anche nel nostro paese inizino a diffondersi modalità di interazione delle imprese che vanno oltre il tradizionale supporto tramite sponsorizzazioni o attraverso erogazioni liberali, fino ad arrivare a forme di coinvolgimento della realtà aziendale nelle politiche di gestione e attività dell'organizza-

zione culturale stessa (Martinoni 2005, p. 62). In particolare dall'analisi delle tipologie di rapporto instaurate tra le realtà culturali oggetto della mappatura e le imprese emergono cinque macrocategorie così definite:

- *Sponsorizzazione*: intesa in senso tradizionale è una forma di interazione occasionale nell'ambito di un dato progetto o di una data manifestazione con durata temporale limitata. Il primato progettuale rimane di competenza esclusiva del soggetto culturale: il tasso di coinvolgimento dell'impresa è limitato all'erogazione di un contributo di tipo finanziario, a fronte del quale l'organizzazione culturale fornisce allo sponsor una serie di benefit finalizzati a garantire un ritorno di immagine frutto dell'associazione del marchio aziendale con l'iniziativa sponsorizzata. Statisticamente è tuttora la forma di interazione più diffusa in Italia.

- *Sponsorizzazione tecnica*: in questo caso l'azienda offre all'organizzazione culturale un sostegno di tipo tecnico, attraverso l'offerta gratuita di servizi aziendali o la donazione di beni/prodotti.

- *Partnership*: ancora poco diffusa in Italia rispetto ai paesi anglosassoni, questa modalità di interazione prevede un coinvolgimento più diretto dell'impresa nell'attività di gestione e progettazione dell'organizzazione culturale e non limitato alla fornitura di un contributo di tipo economico. Considerata la maggiore continuità del rapporto che si viene a creare tra organizzazione culturale e realtà aziendale, la *partnership* permette di realizzare iniziative durature nel tempo, in cui si crea un legame che ha funzione strategica per entrambi i soggetti coinvolti. A differenza della *sponsorship*, in questo caso esiste una condivisione di scopi e programmi, un interscambio progettuale continuo tra i due soggetti: la collaborazione si estende cioè anche sul piano dell'ideazione, della realizzazione, della gestione e della valutazione delle ricadute socio-culturali degli interventi.

- *Corporate Membership* e programmi di adesione annuali o pluriennali: ancora poco sviluppati rispetto a quanto avviene presso istituzioni americane o inglesi, i programmi di *membership* per imprese cominciano a essere concepiti anche dalle istituzioni culturali italiane al fine di assicurarsi una quota di entrate stabili e continuative nel tempo. Concretamente si tratta di programmi di affiliazione stabile dell'impresa all'organizzazione culturale di cui condivide la *mission*, con i quali si crea una sorta di *club* di imprese amiche o sostenitrici di una data organizzazione¹⁵: normalmente il programma prevede diverse forme o livelli di associazione con corrispondenti quote associative e categorie di *benefit*.

- Coinvolgimento di esponenti dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione: su esempio dei casi di eccellenza internazionali, alcune or-

ganizzazioni culturali hanno compreso come l'iniziativa di invitare personaggi di elevato calibro professionale a far parte degli organismi gestionali dell'istituzione possa contribuire in modo sostanziale anche alla strategia di fundraising. In questo caso l'organizzazione culturale ricorre al coinvolgimento di uomini d'affari e professionisti dei vari settori all'interno del Consiglio di Amministrazione dell'istituzione in relazione a particolari e specifiche capacità e conoscenze di cui l'organizzazione culturale necessita.

L'indagine ha inoltre permesso di identificare la tipologia di iniziative per le quali le imprese forniscono più frequentemente il loro sostegno alle istituzioni culturali: oltre agli interventi tradizionali a sostegno di mostre ed eventi temporanei, di interventi di restauro o ristrutturazione, o di ampliamento delle collezioni, cresce il coinvolgimento dei finanziatori privati per rendere possibili progetti di ampliamento e valorizzazione degli spazi, così come per la realizzazione di nuovi allestimenti anche permanenti o per operazioni di rinnovo degli arredi interni. Significativo il coinvolgimento di realtà imprenditoriali nella realizzazione dei diversi servizi aggiuntivi, quali la caffetteria o il ristorante, ma anche l'auditorium, la biblioteca, la *nursery* o il *bookshop*. Particolarmente significativa la crescente propensione dimostrata dalle imprese nel supportare programmi formativi, attraverso il finanziamento di attività di ricerca, studio e conservazione, borse di studio, corsi di formazione, pubblicazioni o prodotti editoriali.

Interessante infine la rilevazione sui *benefit* offerti alle imprese da parte delle istituzioni culturali, che, se ben concepiti e rispondenti alle diverse esigenze dell'interlocutore aziendale, si dimostrano sempre più spesso un fattore determinante nel successo di un'attività strategica di raccolta fondi.

Secondo quanto emerso dall'esperienza diretta delle istituzioni analizzate, i *benefit* più apprezzati dalle imprese rientrano generalmente in tre gradi categorici:

a) *benefit* di visibilità e comunicazione: rispondono alle esigenze di qualificazione dell'immagine, diffusione dei valori dell'impresa e ottenimento di consenso presso pubblici mirati. In tale tipologia rientrano: pubblicazione del logo/nome dell'azienda sui materiali di carattere informativo e divulgativo dell'istituzione o dell'iniziativa culturale; concessione all'azienda dell'utilizzo del titolo di sponsor/partner/ecc. nella propria attività di comunicazione; prestito di opere d'arte per tutta la durata della *partnership*; creazione di occasioni di visibilità *on site*: esposizione del logo/nome dell'azienda su vari supporti (tra cui stendardi interni ed esterni, totem nella *hall* di ingresso, nelle sale espositive, all'interno del *donor panel* o su speciali targhe all'entrata).

b) benefit sul fronte delle politiche di marketing: rispondono a esigenze di differenziazione rispetto alla concorrenza, creazione di occasioni di lancio di nuovi prodotti, apertura di nuovi canali di business. In questa tipologia rientrano i *benefits* che consentono: utilizzo gratuito di spazi dell'istituzione culturale per presentazione di materiale promozionale dell'azienda o di suoi prodotti (*sampling*); sviluppo di iniziative di *co-marketing*; concessione dell'immagine dell'istituzione o di mostre/spettacoli sponsorizzati per finalità commerciali dell'azienda.

c) benefit per attività di pubbliche relazioni: rispondono all'esigenza di tessere e qualificare le relazioni all'interno e all'esterno dell'impresa, sviluppare attività di pubbliche relazioni, coinvolgere le risorse interne¹⁶, attivare nuovi contatti, sperimentare nuove modalità di relazione con i pubblici interni ed esterni dell'azienda. Tra questa tipologia di *benefit* si possono citare: possibilità di fruire, in modo privilegiato, degli eventi dell'istituzione da parte dei dipendenti/clienti dell'azienda (conferenza stampa e serate inaugurali, *vernissages*, prime di spettacoli, *previews* di mostre, incontri/cene con gli artisti, pass per le prove, viaggi culturali con la guida dei curatori del museo); concessione di biglietti gratuiti o a prezzi agevolati per dipendenti/clienti, abbonamenti gratuiti, diritto di prelazione per acquisto di ulteriori biglietti; possibilità di utilizzo o affitto a tariffe ridotte degli spazi del museo o dell'istituzione culturale per eventi aziendali o iniziative di pubbliche relazioni di alto livello; copie di cataloghi o prodotti editoriali da omaggiare a dipendenti/clienti, prezzi agevolati per l'acquisto di prodotti del *merchandising* per dipendenti/clienti.

Al di là dei *benefits* offerti, è importante sottolineare che un rapporto più continuativo nel tempo tra la realtà culturale e quella aziendale rende assai più facile l'associazione mentale tra l'azienda e l'istituzione culturale o l'iniziativa supportata, facendo sì che arte e cultura siano percepite quali componenti dell'identità aziendale e dei suoi prodotti. Nel caso di sottoscrizione di programmi di *membership* o *partnership* presso istituzioni culturali, anche i vantaggi offerti alle risorse umane dell'impresa hanno solitamente carattere più duraturo.

Importanza e limiti degli incentivi fiscali

Uno degli aspetti più importanti in tema di coinvolgimento delle imprese nel sostegno alla cultura attiene alla possibilità di prevedere da parte del legislatore un regime fiscale di favore sia per quanto riguarda il trattamento tributario delle organizzazioni che operano nel settore, sia per quanto riguarda il mecenatismo culturale, ossia le donazioni – me-

glio definite come erogazioni liberali – a favore di istituzioni culturali di varia natura (Zanetti 2001).

Dal punto di vista delle incentivazioni fiscali per i soggetti operanti nel settore, passi in avanti sono stati fatti con l'applicazione delle norme relative alle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (onlus) al mondo della cultura e dell'arte, così come dalla creazione delle fondazioni di diritto privato riservata agli enti autonomi lirici, alle istituzioni concertistiche e altri enti che operino nel settore della musica, del teatro e della danza.

Sul piano del coinvolgimento delle imprese nel sostegno alla cultura notevoli sono stati in questi ultimi anni le novità introdotte grazie alle nuove norme in materia di sponsorizzazioni e mecenatismo.

In termini di orientamento giurisprudenziale, l'equiparazione delle sponsorizzazioni ad attività promozionali (sebbene nel rispetto dei principi di inerenza, certezza e competenza) permette di dedurne integralmente i relativi costi, fornendo all'impresa la possibilità di ricavare consistenti benefici in termini non solo di ricaduta d'immagine, ma anche di miglioramento dei rapporti con i propri pubblici interni ed esterni, quali comunità locali, enti territoriali, partner commerciali e pubblico in generale.

Le prime disposizioni normative tese a favorire attraverso un sistema di agevolazioni fiscali le sovvenzioni delle imprese a titolo di liberalità a favore del settore culturale risalgono agli inizi degli anni Ottanta, con la L. 512/1982¹⁷ e con la L. 162/1985¹⁸: quest'ultima in particolare prendeva in considerazione pressoché tutti i profili del trattamento fiscale dei beni culturali, intervenendo sulle diverse normative concernenti i singoli tributi. Più significativi mutamenti verranno tuttavia introdotti solo in seguito all'approvazione della L. 342/2000 – *Erogazioni liberali per progetti culturali* – che consente la totale deducibilità dal reddito d'impresa delle erogazioni liberali destinate a soggetti operanti nel settore culturale, quali Stato, Regioni, enti locali territoriali, enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute, per la realizzazione dei loro compiti istituzionali e la realizzazione di programmi culturali nel settore dei beni culturali e dello spettacolo. Le nuove norme in materia di mecenatismo offrono finalmente consistenti possibilità di intervento dell'impresa nel mondo della cultura e delle arti, con vincoli burocratici molto ridotti e con la sostanziale equiparazione dell'atto di mecenatismo a un investimento produttivo, considerata la sua integrale deducibilità (Sterpi 2002).

Le prime rilevazioni effettuate in seguito all'entrata in vigore della suddetta legge dimostrano tuttavia una tendenza a privilegiare la più conosciuta modalità della sponsorizzazione rispetto all'erogazione liberale.

<i>Regioni</i>	<i>Spettacolo</i>	<i>Beni Culturali</i>
Lombardia	6.438.402,55	1.918.179,49
Emilia-Romagna	734.498,71	452.974,82
Veneto	18.782,28	972.834,23
Piemonte	4.400,00	417.466,14
Friuli-Venezia Giulia	1.140,00	58.514,57
Liguria	-	1.400,00
<i>Totale</i>	<i>7.197.225,54</i>	<i>3.821.369,25</i>
Lazio	1.235.929,36	542.769,71
Toscana	52.070,64	442.065,00
Umbria	27.500,00	80.000,00
Marche	7.750,00	61.853,94
<i>Totale</i>	<i>1.323.230,00</i>	<i>1.126.688,65</i>
Campania	309.915,95	91.320,00
Calabria	125.000,00	17.500,00
Puglia	7.000,00	8.996,46
Basilicata	-	8.590,00
Sicilia	-	7.746,00
<i>Totale</i>	<i>441.915,95</i>	<i>134.152,46</i>
Totale Complessivo	8.962.391,49	5.082.210,86

Fig. 17. Erogazioni liberali – Risultati del secondo anno di attivazione della L. 342/2000. Fonte: Federculture.

Al di là dei limiti individuati nella normativa – pur suscettibile di ulteriori chiarimenti e miglioramenti – è possibile forse attribuire il limitato utilizzo delle agevolazioni previste dalle L. 342/2000 da un lato alla scarsa conoscenza delle possibilità da essa offerte, da parte sia delle imprese sia dei possibili beneficiari, dall'altro alla costituzionale sfiducia nel fisco che porta a considerare con sospetto l'eventuale offerta di forme di esenzione, vista spesso come pretesto per ulteriori accertamenti, unite a una ancora limitata sensibilità per i benefici che possono derivare da una partecipazione attiva o anche soltanto finanziaria a progetti in ambito culturale (Martinoni, Sacco 2004).

Ulteriori sviluppi delle donazioni alle imprese potranno derivare dalla recente approvazione della già citata legge *Più dai meno versi* (L. 80/05), che comprende la nuova disciplina delle erogazioni liberali alle organizzazioni del Terzo Settore. All'articolo 14 la legge stabilisce infatti che:

Le liberalità in denaro o in natura erogate da persone fisiche o da enti soggetti all'imposta sul reddito delle società in favore di organizzazioni non lucrative di utilità sociale di cui all'articolo 10, commi 1, 8 e 9, del decreto le-

gislativo 4 dicembre 1997, n. 460, nonché quelle erogate in favore di associazioni di promozione sociale iscritte nel registro nazionale previsto dall'articolo 7, commi 1 e 2, della legge 7 dicembre 2000, n. 383, e in favore di fondazioni e associazioni riconosciute aventi per oggetto statutario la tutela, promozione e la valorizzazione dei beni di interesse artistico, storico e paesaggistico di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, sono deducibili dal reddito complessivo del soggetto erogatore nel limite del dieci per cento del reddito complessivo dichiarato, e comunque nella misura massima di 70.000 euro annui.

Le fondazioni di impresa a sostegno dell'arte e della cultura in Italia

Negli ultimi anni si sta diffondendo in Italia il fenomeno delle *fondazioni di impresa*: istituzioni ancora abbastanza poco diffuse dal punto di vista quantitativo, nonostante il loro numero sia in costante crescita, che hanno però un ruolo chiave, come elemento caratterizzante di una filantropia che sta lentamente uscendo dall'ambito del capitalismo familiare per diventare elemento strategico per imprese gestite in modo manageriale. Allo stesso tempo, la diffusione della responsabilità sociale come parte integrante della *governance* delle aziende rende sempre più necessaria una riflessione su ruoli e prerogative dell'impresa nella società.

In anni relativamente recenti alcune imprese hanno deciso di esternalizzare il proprio agire filantropico attraverso la creazione di quelle che vengono chiamate fondazioni di origine imprenditoriale o, con termine anglofilo, *corporate foundations*. Il compito primario di questo tipo di enti è quello di effettuare una redistribuzione sociale di una parte del valore economico prodotto dall'impresa. Non si tratta, però, del principio di creazione di valore per tutti i soggetti che vengono in qualche modo toccati dall'operato dell'azienda, che è alla base dell'approccio *multistakeholder* da cui nasce la responsabilità sociale delle organizzazioni. Si tratta, piuttosto, di un gradino successivo: l'impresa decide di esprimere un ulteriore grado di coinvolgimento nel sociale, facendosi finanziatore e promotore di iniziative atte a redistribuire una porzione aggiuntiva del valore economico-finanziario creato.

Le fondazioni di impresa sono entità autonome che generalmente si basano su un capitale iniziale ridotto e dipendono da contributi regolari della società fondatrice per attuare i loro programmi di intervento in ambito sociale e culturale. Le fondazioni d'impresa sostengono progetti di solidarietà sociale, con finalità non profit diverse da quelle istituzionali delle imprese che le hanno create. Pur costituite come entità autonome, le fondazioni d'impresa riflettono, comunque, di norma, le politiche aziendali nei loro indirizzi di erogazione. Questi legami strutturali si

manifestano spesso con la presenza nella *governance* di rappresentanti aziendali, con servizi forniti dal personale d'impresa o con il coinvolgimento dei dipendenti.

Da una ricerca effettuata dal Centro documentazione della Fondazione Agnelli nel 2001 su 41 fondazioni d'impresa italiane emergono dati interessanti circa i profili delle realtà analizzate. Dalla ricerca emerge che il 49 per cento delle fondazioni d'impresa monitorate è fondato direttamente da una o più imprese, il 20 per cento da imprese congiuntamente con la famiglia, il 31 per cento da una famiglia imprenditoriale (Demarie 2001).

Per quanto riguarda il periodo di attività, dall'analisi emerge come le fondazioni di impresa, come del resto la maggioranza delle fondazioni italiane, siano di origine piuttosto recente: il 44 per cento nasce infatti dopo il 1991.

Sulla base delle modalità di attuazione della missione è possibile suddividere le fondazioni analizzate in due categorie principali:

a) fondazioni di erogazione o *grantmaking* (49 per cento delle fondazioni di origine imprenditoriale): individuano linee strategiche di finanziamento che portano alla selezione di progetti, gestiti poi in collaborazione con altre organizzazioni non profit;

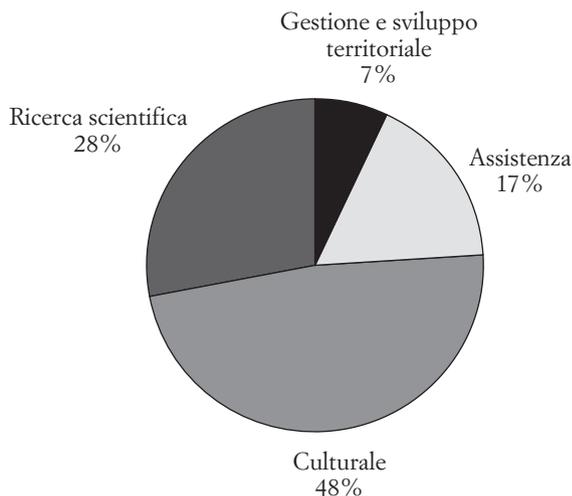


Fig. 18. Ambiti operativi in cui intervengono le fondazioni d'impresa in Italia. Fonte: Centro documentazione della Fondazione Agnelli.

b) fondazioni operative (51 per cento): i progetti approvati sono gestiti direttamente dall'ente, attraverso risorse interne.

A livello generale, si può verificare come le fondazioni *grant-making* operino prevalentemente nei campi dell'assistenza e delle iniziative socio-culturali. Gli enti operativi, invece, sono impegnati soprattutto nella ricerca (sia in campo medico, sia economico-sociale), nelle attività culturali stabili (musei o strutture espositive) e nella gestione di attività in forma partecipata (strutture fieristiche, universitarie, sanitarie).

È significativo rilevare come proprio diffusione e promozione culturale siano le missioni prevalenti delle fondazioni oggetto dell'analisi, seguite da attività sociali e assistenziali, ricerca e sviluppo comunitario promosso dalle fondazioni di partecipazione (fig. 18). L'analisi delle attività svolte, però, mostra una grande varietà e diversificazione degli obiettivi. In particolare le fondazioni di promozione culturale sono impegnate, in primis, nella conservazione di patrimoni storici e letterari, nella gestione di spazi espositivi, nella conservazione di opere d'arte e nella promozione artistica e culturale. All'interno di questo gruppo esistono inoltre alcune fondazioni *grantmaking* dedite alla sponsorizzazione e all'erogazione di fondi per progetti specifici in campo culturale.

Esistono poi fondazioni dalla missione assistenziale e sociale, che vedono invece una prevalenza di fondazioni erogatrici rispetto alle organizzazioni di natura operativa, con interessi piuttosto vari: dal finanziamento a progetti per paesi in via di sviluppo, all'assistenza all'infanzia e alla terza età, all'attenzione verso le persone affette da malattie quali le neoplasie e l'AIDS.

Le organizzazioni dedite alla ricerca scientifica, invece, si dividono in due grandi ambiti di interesse: da un lato, la ricerca medica e farmacologica, svolta direttamente o attraverso il finanziamento di borse di studio; dall'altro, gli studi economici, sociali e ambientali. Gli enti che hanno come obiettivo la ricerca medica, clinica e farmacologica, infatti, sono stati creati, in tutti i casi analizzati, da imprese operanti nel settore chimico e farmaceutico.

Infine, le fondazioni di partecipazione per lo sviluppo hanno missioni molto varie, che presentano come filo conduttore la gestione di infrastrutture e servizi con obiettivi di utilità pubblica.

Le nuove frontiere del fundraising¹⁹

Il decentramento amministrativo dallo Stato ai Comuni ha permesso di liberarsi da una concezione della gestione pubblica ancorata alla sola

dimensione dello Stato, consentendo anche nel settore dei beni e delle attività culturali di rispondere alle necessità del territorio in modo coerente con la sua identità, i suoi bisogni specifici e le sue caratteristiche fondamentali. È il principio di sussidiarietà, sancito a livello comunitario e recepito dalle leggi Bassanini, che definisce l'ambito di intervento delle amministrazioni pubbliche a livello locale e che le porta ad assumere un ruolo di catalizzatore sia nei confronti di altri soggetti pubblici (Comuni, Province, Regioni e Stato), sia verso i privati. Il sorgere di sinergie e fattive collaborazioni su base locale tra imprese, associazioni, privati, fondazioni, sistema delle autonomie locali, accresce le attrattive e la competitività del territorio, attivando processi di sviluppo e fino a costituire un modello distrettuale in cui la correlazione tra cultura e territorio è motore propulsivo per la creazione di un sistema integrato di attori (Sacco, Pedrini 2003, pp. 101-155).

Nei processi di corresponsabilizzazione, partecipazione, concertazione, partenariato e negoziazione, protagonisti sono le città e la loro capacità di costruire sistemi territoriali sostenibili e inclusivi.

I programmi europei per la riqualificazione e lo sviluppo dei centri urbani sono la dimostrazione del ruolo fondamentale che le città e la loro identità culturale rivestono all'interno delle politiche di sviluppo. In particolare, a livello europeo si sono diffusi progetti specifici in questo campo, quali URBAN, nel 1994, preceduto dai PPU (Progetti pilota urbani) e, successivamente, URBAN II, nel 1999, e infine URBAN III C, dedicato alla cooperazione interregionale. Nel 1998 la Commissione Europea, all'interno dell'European Urban Forum, ha presentato un documento in cui giudica necessario il rafforzamento del ruolo delle città europee, in quanto "luoghi di integrazione sociale e culturale, fonti di prosperità economica, di sviluppo sostenibile e basi per la crescita della democrazia". In tale sede vengono messe a fuoco le principali tematiche dello sviluppo urbano: le questioni sociali, la crescita dei servizi, l'ambiente, la rigenerazione strutturale, i trasporti, la *governance* verticale e orizzontale. A tali tematiche ne devono essere aggiunte altre, imprescindibili nella società postindustriale e nell'economia della conoscenza odierne: la cultura, la formazione, la ricerca tecnico-scientifica e creativa. Il tema della pianificazione urbana e del ruolo delle città risulta essere il motore propulsivo per la nascita di reti tese allo sviluppo sostenibile di aree urbane e alla condivisione di buone pratiche. Per la cultura è nato, all'interno del Quinto Programma Quadro relativo all'azione chiave *City of tomorrow & cultural heritage*, il *network* tematico EURO CULT21. Il problema che il progetto si propone di risolvere è il seguente: il doppio ruolo della cultura, obiettivo di politiche mirate

e, al tempo stesso, criterio base per i processi di *policy making*, richiede un rinnovato sforzo nella capacità del settore pubblico di pianificare le politiche stesse, in considerazione delle scarse risorse (finanziarie, umane, organizzative, ecc.) disponibili. EURO CULT21 intende implementare nuovi strumenti di gestione culturale, nonché creare un forum duraturo in cui le città possano sviluppare e scambiare *best practice* e idee su piani futuri, politiche e possibili scenari. Nel nostro paese è nata la Rete delle Città Strategiche, un'iniziativa di respiro internazionale che unisce le città italiane che adottano il Piano strategico come strumento innovativo di *governance* per lo sviluppo di sistemi locali urbani e come processo capace di integrare attori e politiche, di individuare obiettivi di governo condivisi e di lungo periodo, di avviare percorsi concertati di trasformazione territoriale, di attirare investitori economici. A livello locale, all'interno di programmi di riqualificazione urbana, come i contratti di quartiere, i piani di zona, i piani integrati di cambiamento (PIC), l'amministrazione predilige forme di decisione inclusiva, quali gli accordi di programma, la programmazione negoziata, le conferenze di servizi, forme di partenariato pubblico-privato, allo scopo di responsabilizzare e coinvolgere tutte le componenti del tessuto sociale.

In tale scenario aperto a logiche di partecipazione, in cui le città rivestono un ruolo fondamentale per lo sviluppo della società e la cultura diviene fattore sinergico per lo sviluppo e la valorizzazione dei centri urbani, si inserisce un nuovo concetto: il *fundraising territoriale*. Si tratta di uno strumento di interesse strategico per gli enti locali, una modalità fortemente innovativa, capace di unire soggetti pubblici e privati e di raccogliere risorse economiche, strumentali e umane per rispondere ai bisogni del territorio e al benessere dei cittadini. Non solo: esso rappresenta una vera e propria filosofia che permette di realizzare progetti di interesse comune, in cui la cultura è strumento per la creazione di veri e propri distretti culturali.

Secondo una nozione circolare, infatti, la creazione di poli per la valorizzazione dei beni e delle attività culturali e la riqualificazione urbana generano ricadute economiche sulla filiera turistico-commerciale, che si diffondono a loro volta sull'intera economia locale, sancendo un aumento della qualità integrata e della competitività del territorio.

Il marketing territoriale è un importante e innovativo strumento di fundraising, utile per individuare le fonti materiali e immateriali del vantaggio competitivo di un'area e per comunicare a tutti gli *stakeholders* l'identità, i valori e l'immagine di un territorio. Di particolare inte-

resse sono i marchi cittadini e il loro utilizzo a fini promozionali, all'interno di una più ampia strategia di marketing territoriale tesa a comunicare l'immagine, la storia e l'orientamento futuro della città, e a fini commerciali, grazie alle *royalties* ottenute in cambio della concessione in licenza del marchio stesso. All'interno di una ricerca realizzata da Sociometrica nel 2002, sono state analizzate le strategie di comunicazione di dodici centri urbani che, in modo diverso, utilizzano un logo per la loro rappresentazione; per molte è stato un business, grazie agli incassi da copyright e merchandising. Le città sono: Stoccolma, Lisbona, Zurigo, Amsterdam, Londra, Copenaghen, New York, Helsinki, Oslo, Tirolo (Austria), Francoforte, Parigi. Tutte, tranne Helsinki, hanno un logo destinato alla comunicazione turistica distinto dal simbolo della municipalità, che viene utilizzato per le attività ufficiali dell'amministrazione. Tale scelta permette di eludere il rischio di una "commercializzazione" dell'immagine della città, ma comporta un depotenziamento del nuovo logo, che necessita a sua volta di promozione e che spesso fatica a riassumere in sé l'immagine della città. In Italia, il tema dei marchi turistici e del loro utilizzo a fini promozionali e commerciali è stato affrontato solo negli ultimi anni. Alcune città hanno già raggiunto dei risultati, in particolare Venezia, che ha seguito il modello di New York, estendendo l'utilizzo dei ricavi derivanti dalla concessione in licenza del marchio dalla sola promozione turistica a tutte le attività del Comune. Il Comune di Roma ha creato la sua nuova identità visiva, esplicitata anche attraverso l'utilizzo di un logotipo caratterizzato da una famiglia di caratteri tipografici istituzionali denominata *Urbs*. Altre città, come Parma e Firenze, lamentano la mancanza di un logo unico per la promozione della propria immagine. Anche aree territoriali più estese vantano un proprio marchio, come la Regione Lombardia, che ha elaborato un manuale d'uso per il rispetto e il corretto utilizzo del proprio stemma, o come i casi di eccellenza delle nove agenzie di sviluppo regionali inglesi, caratterizzate da una complessa e articolata gestione dell'immagine del territorio.

La cultura rappresenta altresì un'importante leva strategica per la formazione di una nuova coscienza collettiva, per la creazione di un sistema-territorio integrato, per la valorizzazione di aree urbane, per la trasformazione sociale e l'integrazione di settori della popolazione emarginati, attraverso la definizione di obiettivi condivisi e il coinvolgimento dell'intero tessuto cittadino locale. Come nel fundraising tradizionale, anche in quello territoriale viene rivolta grande attenzione al coinvolgimento dei singoli individui, non solo tramite donazioni e programmi di volontariato, ma pure attraverso strumenti particolarmente innovativi, quali le *membership*

e le associazioni di cittadinanza. Anche a livello amministrativo, grazie alla legge sulla comunicazione pubblica n. 150/2000, cambia il rapporto tra amministrazioni e privati: questi ultimi non sono semplicemente amministrati, utenti o assistiti, ma diventano cittadini attivi e partecipi a pieno titolo al processo decisionale pubblico, riconoscendo loro, sulla scia del principio di sussidiarietà orizzontale, la libertà e possibilità di prendersi cura dei beni comuni. In tale scenario, la comunicazione pubblica diviene uno strumento di partecipazione e al tempo stesso un indicatore della qualità dei rapporti tra cittadini e Amministrazione. Il coinvolgimento e la responsabilizzazione della cittadinanza e l'attivazione di adeguati processi di comunicazione pubblica permettono di soddisfare obblighi e doveri di trasparenza, sussidiarietà, semplificazione e di ottenere vantaggi in termini di immagine, fiducia e affidabilità.

Una modalità per promuovere i patrimoni artistico-culturali e rendere la cultura protagonista nel rilancio e nella riqualificazione delle città o di aree territoriali è quella del *partenariato pubblico-privato* (PPP), concetto più ampio, ma strettamente correlato al *project financing*. Esso comprende

iniziative che non generano flussi finanziari sufficienti a garantire un adeguato ritorno sugli investimenti effettuati e nelle quali il settore pubblico è chiamato, con forme e modalità diverse, a svolgere il ruolo di volano dell'iniziativa, facendosi carico eventualmente anche di una componente di rischio economico-finanziario (Perrini, Teti 2004).

Tale formula finanziaria tiene conto della natura di bene pubblico dell'arte e della cultura, coniugando utilità sociale e profitto e facendo confluire all'interno della stessa iniziativa risorse e competenze pubbliche e private. Il privato si fa, dunque, portatore di una gestione rispettosa dei principi economici e diventa protagonista di un'azione volta alla valorizzazione del patrimonio culturale, grazie a un coinvolgimento che va oltre il mecenatismo e le occasionali sponsorizzazioni. Il PPP rafforza la competitività di un territorio per quattro ragioni: arricchisce il patrimonio infrastrutturale, attrae investitori esterni, accresce il ruolo positivo del soggetto pubblico nel tessuto economico locale, porta alla maturazione di una cultura della partnership quale modalità di sviluppo delle politiche pubbliche. Premessa irrinunciabile per l'utilizzo di tale strumento è che lo Stato fornisca un assetto normativo e istituzionale stabile e certo e che le pubbliche amministrazioni locali abbiano sufficiente libertà d'azione per applicare questo utile strumento finanziario ogniqualvolta si presentino le condizioni favorevoli per il successo dell'operazione.

I processi di partecipazione e di fundraising territoriale sopra descritti possono essere attivati e promossi da uno o più soggetti pubblici o dal concorso di soggetti pubblici e privati, come nel caso della costituzione della fondazione per la cultura della città di Firenze, in cui ad oggi confluiscono Camera di Commercio, Comune e Provincia. Essa è tesa al raggiungimento degli obiettivi espressi nel Piano strategico di sviluppo dell'area metropolitana fiorentina e alla creazione di un sistema dotato di elevata eterogeneità di interessi sia pubblici che privati, all'interno del quale la fondazione svolge il ruolo di cabina di regia. Le fondazioni costituite o partecipate dagli enti locali sono tra le formule più idonee per la gestione dei servizi culturali, anche per i vantaggi derivati dall'attività legislativa di questo ultimo decennio, che possono apportare in termini di finanziamenti, mobilitando dal basso tutte le componenti del tessuto sociale.

Si configurano, dunque, nuove prospettive per gli enti locali. In particolare, le leggi regionali regolano gli accordi tra pubblico e privato, per promuovere decisioni partecipate di governo del territorio e per assicurare la sostenibilità dei piani attraverso la concertazione e la negoziazione tra interessi collettivi e interessi specifici. Anche per le Province e per i Comuni si aprono nuove strade: Forlì, oltre ad aver definito e predisposto un nuovo strumento di *governance* per lo sviluppo culturale del territorio, il *Tavolo della Cultura*, ha indetto una gara pubblica per la realizzazione di un sistema strategico di fundraising per le politiche culturali della città.

Lo sviluppo dei distretti culturali e il loro peso nei sistemi economici e nella crescita sostenibile di un'area dimostrano la strategicità della cultura come motore di sviluppo. La logica è quella di programmi integrati che uniscono interventi strutturali ad azioni rivolte alla rivitalizzazione economica, sociale, culturale e turistica, in particolare attraverso la partecipazione, con diversi ruoli, di tutte le componenti locali. Le imprese, che assumono consapevolezza della propria responsabilità sociale e indirizzano la propria strategia verso l'innovazione e la creatività, possono ricevere i benefici di un aumento degli investimenti, della competitività del sistema locale, del livello professionale del capitale umano. Ai cittadini è offerta l'opportunità di partecipare in modo diretto o indiretto allo sviluppo dei luoghi che abitano, alla definizione dell'identità della comunità e del sistema urbano, grazie a un aumento del senso di appartenenza e alla possibilità di beneficiare di un contesto culturale vivace, creativo, aperto alle iniziative di valorizzazione del patrimonio cittadino. Le associazioni non profit e, in particolare, le fondazioni bancarie, profondamente legate al territorio di appartenenza, entrano a far

parte di un progetto di sviluppo locale unitario e complessivo, che indirizza gli sforzi di tutti i soggetti verso un obiettivo comune e crea un circolo virtuoso con effetti di ampia portata su molteplici settori. Infine, la Pubblica Amministrazione, soggetto fondamentale per la concreta ed efficace realizzabilità di iniziative di promozione e valorizzazione culturale perché più consapevole delle necessità e delle potenzialità culturali dell'area amministrata, si dota di una visione strategica, di una cultura della cooperazione e della *partnership*, di un programma continuativo e non occasionale che responsabilizza, coinvolge e richiede la partecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati che operano sul territorio.

Casi concreti e interviste

Sostenere l'arte contemporanea: il caso Sandretto Re Rebaudengo

La Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, costituita a Torino il 6 aprile 1995, è un ente non profit nato con lo scopo di affiancarsi e integrarsi all'offerta pubblica di cultura. Obiettivo primario della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo è rendere accessibile e comprensibile a tutti il lavoro degli artisti e offrire al pubblico una chiara lettura del contesto sociale e culturale dell'arte del nostro tempo. L'attività della fondazione, costituita da eventi autonomamente prodotti e ospitati in varie sedi (Hara Museum di Tokyo, Sala del Canal de Isabel II di Madrid) e da esposizioni organizzate in collaborazione con altri centri internazionali di Arte Contemporanea (FRAC di Limoges e FRAC PACA, Kunsthalle di Kiel, Rupertinum di Salisburgo, Kunstverein di Ludwigsburg), ha inizio con "Campo 95", la mostra fotografica presentata nel 1995 alle Corderie dell'Arsenale di Venezia per la celebrazione dei cento anni della Biennale.

Nel 1997 la fondazione inaugura la sua prima sede espositiva a Giarone d'Alba (CN) all'interno del settecentesco Palazzo Re Rebaudengo. Oltre al Premio Regione Piemonte²⁰, le sale del palazzo, ristrutturate e adibite a spazi espositivi, ospitano regolarmente mostre internazionali, presentazioni di libri e di film, dibattiti, conferenze, laboratori didattici incentrati sulla lettura dell'opera d'arte contemporanea.

Nel 1996 inizia ufficialmente il percorso che porterà alla realizzazione del centro di arte contemporanea. La possibilità di far nascere a Torino uno spazio espositivo dedicato alle tendenze più attuali dell'arte contemporanea passa infatti attraverso l'individuazione di un'area adeguata. In collaborazione con la Finpiemonte, la fondazione ac-

cede nel 1998 ai fondi europei per co-finanziare il progetto e indice una gara internazionale per la progettazione architettonica. Il 30 giugno 1999 la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo acquisisce in diritto di superficie dal Comune di Torino una parte dell'area ex Fergat, occupata in precedenza da impianti industriali in disuso, nel quartiere San Paolo, e precisamente in via Modane 16. Nel 1999, tra i ventitré progetti presentati, la commissione giudicatrice sceglie il progetto di SB Tiez & Partners firmato da Claudio Silvestrin, architetto di origine milanese che da vent'anni vive e lavora a Londra. Realizzato seguendo la rigida tabella di marcia dettata dai regolamenti europei, l'edificio progettato da Silvestrin e dall'ingegnere James Hardwick, "si manifesta alla città in una forma longitudinale e silenziosa, richiamando *l'essere* senza tempo dell'architettura semplice, chiara, rigorosa" (Silvestrin). Fra le ragioni della scelta del progetto, la neutralità e l'essenzialità degli spazi, puramente destinati a contenere l'arte di oggi, e la praticità di gestione: l'orizzontalità dell'edificio permette di gestire intelligentemente la quotidianità operativa di un centro espositivo: dal trasporto e installazione delle opere fino alla facilità di percorso per il pubblico.

Proseguendo il suo impegno nella divulgazione delle arti visive la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo inaugura finalmente a Torino il nuovo spazio espositivo nel settembre 2002: l'idea è quella di offrire alla città un centro per l'arte contemporanea di livello internazionale, che possa ricoprire un ruolo analogo a quello svolto in Germania dalle *kunstballen*, o in Francia dai *centres d'art contemporain*. Una struttura flessibile che raccolga il contributo di artisti, critici, curatori e collezionisti. Un luogo per l'aggiornamento di appassionati e conoscitori e per la formazione di chi al contemporaneo si deve ancora avvicinare, che si sviluppa su una superficie di 3.500 mq.

Accanto all'imponente spazio destinato alle mostre, una sala video di oltre 150 mq ospita le installazioni video e i progetti speciali, mentre un'area di 150 mq è adibita ai laboratori per l'attività didattica. La fondazione propone infatti un progetto didattico di educazione all'immagine per bambini e ragazzi dai tre ai 14 anni e un progetto specifico per studenti delle scuole superiori, dell'Università, del DAMS e dell'Accademia di Belle Arti di Torino.

Grazie alla presenza di un auditorium – strutturato come un'aula universitaria, su gradoni ascendenti, per un totale di centocinquanta posti a sedere e dotato delle più avanzate tecnologie audiovisive, con cabine e impianti per la traduzione simultanea – la fondazione ospita incontri con gli artisti, conferenze e convegni rivolti al grande pubblico,

che danno la possibilità agli utenti di approfondire diversi aspetti della complessa geografia della produzione artistica di oggi. Sono previste inoltre rassegne dedicate al cinema: cicli di video e film d'autore proiettati con regolarità.

Il *bookshop* del centro, situato al piano terra, fra l'ingresso e la caffetteria, ospita un'ampia panoramica su libri d'arte, cataloghi, riviste e pubblicazioni specializzate, con particolare attenzione alla fotografia e all'arte visiva contemporanea. È così possibile acquistare cataloghi delle principali mostre nel mondo e avere accesso all'editoria specializzata, non sempre facilmente reperibile. Fra gli oggetti acquistabili nel *bookshop* del centro, anche una piccola serie di multipli *gadgets*, *t-shirts*, *posters*, lampade, complementi d'arredo.

Tra i servizi accessori del centro, la fondazione dispone di una caffetteria, concepita come luogo d'incontro e d'intrattenimento, progettata dall'artista Rudolf Stingel e da un ristorante – SPAZIO – con accesso e orari di apertura indipendenti rispetto a quelli delle sale espositive, che rappresenta un ulteriore servizio al pubblico del centro ma anche alla città.

Se a livello internazionale il fundraising per le istituzioni culturali, e in particolare quelle che si occupano di arte contemporanea, è un'attività fortemente diffusa e in grado di produrre notevoli entrate, spesso decisive per il raggiungimento di condizioni di efficienza ed eccellenza qualitativa, in Italia la Fondazione Sandretto è stata una delle prime organizzazioni a intraprendere un'attività sistematica di raccolta fondi nel campo del contemporaneo, accreditandosi ancor più come una delle istituzioni più innovative e propositive nel contesto nazionale. Nel 2004 la Fondazione Sandretto si è distinta in particolare per due operazioni fondamentali all'interno della propria strategia di fundraising uniche nel panorama italiano, come la costituzione di un *board* che vede oggi la partecipazione di nomi di rilievo della finanza, della cultura e della moda e la redazione – primo museo in Europa – di un vero e proprio bilancio sociale, realizzato grazie alla collaborazione della società di revisione Reconta Ernst&Young²¹.

Intervista ad Alessandro Bianchi, coordinatore generale della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo

Come è emersa la necessità di attivare una strategia di fundraising e quando avete deciso di investire in un percorso professionale di questo tipo, che comporta anche un grado notevole di riorganizzazione e adozione di nuovi strumenti di efficienza e credibilità?

Nel 2003, considerata la progressiva diminuzione di fondi pubblici e in particolare regionali²² di cui fino ad allora la fondazione aveva beneficiato, ci siamo rivolti a una struttura di consulenza esterna, *goodwill* di Bologna, per impostare l'attività di fundraising in modo più strutturato e per configurare nuove modalità operative che consentissero l'adozione del fundraising come fattore di realizzazione della *mission* dell'organizzazione. Se prima infatti la fondazione aveva sempre potuto contare su un forte sostegno da parte della Regione Piemonte, il taglio dei fondi destinati alla cultura ha reso evidente quanto fosse importante impostare una strategia di raccolta fondi basata sulla diversificazione dei finanziatori.

Dal punto di vista organizzativo, chi si occupa di seguire la strategia di fundraising sui vari mercati?

Dal 2002, anno della apertura della nuova sede a Torino, la Fondazione Sandretto si è dotata di una struttura che si occupa di comunicazione, marketing e fundraising. La nostra scelta è stata quella di non creare una vera e propria area fundraising, quanto piuttosto di individuare un responsabile che abbia una funzione di coordinamento generale e fundraising che di fatto coinvolge tutti gli uffici della fondazione (ambito curatoriale, ufficio stampa, CdA,...) nelle diverse fasi della strategia. Potremmo senz'altro dire che tutti i nostri uffici sono fundraising oriented e vengono sensibilizzati alle esigenze di raccolta fondi dell'organizzazione in tutte le diverse fasi operative.

Tra il totale dei fondi raccolti dalla vostra organizzazione sapete definire che percentuale arriva da donazioni private, sottoscrizioni annuali, aziende e altre voci?

Attualmente il 20 per cento arriva ancora da contributi della Regione Piemonte, il 20 per cento da fondazioni bancarie, il 5 per cento da sottoscrizioni annuali e il 10 per cento da aziende. Per la nostra fondazione è inoltre fondamentale il ruolo dei fondatori che a tutt'oggi contribuiscono in maniera sostanziale (40 per cento).

Inoltre con l'apertura del nuovo spazio in via Modane, la fondazione ha iniziato ad accedere ad altri canali di finanziamento pubblici, diversi da quelli regionali. In particolare un ruolo particolarmente importante è quello rivestito dalla Camera di Commercio di Torino, i cui finanziamenti rappresentano oggi il 5 per cento delle entrate della fondazione.

Ulteriore fonte di entrata è costituita dai servizi accessori gestiti dalla fondazione stessa²³: il *bookshop*, che offre un'ampia proposta di testi di arte, e l'auditorium, utilizzato anche come sala congressuale.

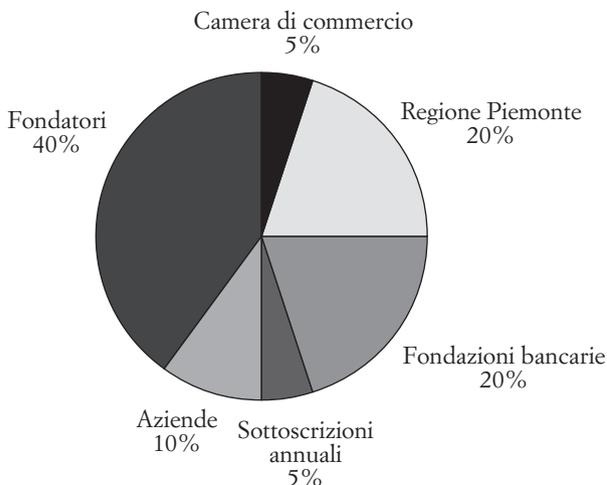


Fig. 19. Articolazione dei finanziamenti raccolti dalla Fondazione Sandretto nel 2004. Fonte Bilancio 2004.

Quando nel 2003 venne realizzato uno studio di fattibilità per valutare verso quali mercati rivolgere la strategia di raccolta fondi, lo scenario locale presentava dei *trends* di finanziamento alla cultura che indicavano chiaramente una situazione di crescente incertezza riguardo alle erogazioni da parte del settore pubblico, un mantenimento del ruolo di sostegno da parte delle fondazioni bancarie, mentre sul fronte dei privati cittadini e delle imprese si presentavano prospettive di sviluppo interessanti, anche in relazione alle profonde trasformazioni culturali che il tessuto culturale della città di Torino sta registrando in questi ultimi anni. È principalmente verso questi due ultimi mercati che ci siamo quindi mossi in questi anni per implementare la nuova strategia di raccolta fondi.

Privati cittadini e imprese sono stati quindi i mercati verso i quali avete ideato nuove forme di coinvolgimento: in particolare qual è stata la strategia messa in atto nei confronti degli individui?

Ottenere il sostegno di soggetti privati comporta per le istituzioni culturali un impegno non trascurabile nel comunicare la propria *mission*, le modalità di gestione e l'uso delle risorse ricevute, nonché pro-

getti e iniziative realizzati e risultati raggiunti. Come dimostrano molti casi di eccellenza a livello internazionale è inoltre sempre più importante saper ideare e proporre forme d'interazione sempre meno occasionali ed episodiche e in grado di soddisfare le esigenze diversificate dei va-

<i>Categoria</i>	<i>Quota associativa</i>	<i>Soggetti coinvolti</i>	<i>Benefit previsti</i>
Stella Blu	single euro 400/ dual euro 600	Privati cittadini	Ingresso gratuito alle mostre della Fondazione (sedi di Torino e Guarene) Invio della newsletter settimanale e del programma culturale mensile Invito alle inaugurazioni Sconto del 15% sugli acquisti presso il bookshop Catalogo omaggio delle mostre prodotte dalla Fondazione Preview delle mostre con artista o curatore Visite organizzate in gallerie e studi di artisti con lo staff curatoriale della Fondazione Organizzazione di un viaggio annuale con visite a musei e collezioni Corsi gratuiti di formazione sull'arte contemporanea
Stella Gold	euro 1.200	Imprese	Tutti i benefit della categoria precedente più: Corsi gratuiti di formazione per dipendenti Possibilità di organizzare serate culturali per ospiti Utilizzo gratuito, per una giornata, della sala auditorium
Stella Platino	euro 2400	Imprese	Tutti i benefit della categoria precedente più: Laboratori didattici per figli dei dipendenti Utilizzo gratuito, per due giornate, della sala auditorium

Fig. 20. Programma di *membership* rivolto a privati cittadini e imprese con relative quote associative e benefit offerti.

ri pubblici. Il primo passo verso la realizzazione di un maggior coinvolgimento dei privati cittadini, ma lo stesso discorso si può fare anche per le imprese, è stato quello di elaborare in modo chiaro la *mission* della fondazione, cercando di capire su quali dei nostri valori potevamo aspettarci una condivisione da parte dei nostri diversi pubblici e come potevamo motivarli a investire nell'organizzazione. Il grande scoglio da superare per le organizzazioni che fanno fundraising nel settore culturale è infatti quello di suscitare interesse e attenzione nei privati cittadini e di far percepire l'importanza e la bontà della propria *buona causa*, e quindi generare partecipazione nei confronti dei progetti che essa porta avanti. Ovviamente rispetto a chi si occupa di cause umanitarie o progetti sociali, lo sforzo da fare è decisamente più complesso e richiede un grande impegno da parte dell'organizzazione.

Concretamente abbiamo attivato diverse strategie per implementare il coinvolgimento dei privati cittadini: la prima è stata quella che ha riguardato la creazione di un programma di *membership*, denominato *Insieme per l'arte*, un nuovo progetto della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo che ha l'intento di avvicinare un pubblico sempre più ampio all'arte contemporanea, sia agli appassionati d'arte sia a chi si deve ancora avvicinare al contemporaneo, ma è interessato a farlo: il programma è dedicato a tutti coloro che desiderano partecipare alle attività culturali della fondazione, sostenere e promuovere il lavoro degli artisti, attraverso una forma di moderno mecenatismo che attraverso iniziative e progetti avvicini all'arte contemporanea.

Il programma di *membership* prevede tre diversi livelli di associazione – *stella blu*, *gold* e *platino* – rivolti sia ai privati cittadini sia alle imprese, con relative quote associative e corrispondenti categorie di *benefits* articolate e diversificate. In particolare nella progettazione dei *benefits* abbiamo considerato con attenzione quali potevano essere i bisogni e le aspettative dei nostri *prospects*, fossero cittadini o imprese: oltre ai tradizionali *benefit* che offrono condizioni di fruizione agevolate o occasioni riservate di frequentazione delle attività della fondazione, abbiamo inserito anche la possibilità di accedere a una serie di occasioni di approfondimento e formazione riservate solo ai membri del programma, come visite organizzate in gallerie e studi di artisti con lo staff curatoriale della fondazione, viaggi annuali con visite a musei e collezioni, o ancora corsi gratuiti di formazione per i dipendenti dell'azienda e laboratori didattici per i figli di questi ultimi.

Ritiene che il ruolo dei privati cittadini a sostegno della cultura possa diventare più significativo anche in Italia come nei paesi anglosassoni in futuro?

Il sostegno alle attività culturali è un dovere civile. La fondazione si è impegnata fin dalla sua nascita a contribuire alla crescita culturale, in primo luogo dedicandosi ai privati cittadini e alle scuole. Le nostre attività tendono al coinvolgimento diretto dei nostri portatori di interesse e soprattutto del nostro pubblico.

Che tipo di strategia di raccolta fondi adottate nei confronti delle imprese e quale tipologia di coinvolgimento ha maggior successo?

La strategia di fundraising rivolta alle imprese è basata su tipologie relazionali diversificate a seconda della durata della collaborazione e del livello di coinvolgimento a cui l'azienda è interessata.

Oltre alla modalità di *membership* recentemente introdotta con il programma *Insieme per l'arte*, la fondazione ha attivato in questi anni diversi rapporti di *sponsorship*: in cambio di un contributo finanziario e/o tecnico, la fondazione si impegna a conferire un'ampia visibilità attraverso la propria offerta culturale e, allo stesso tempo, fornisce allo sponsor elementi utili alla costruzione della propria immagine etica. Costituendo una solida base finanziaria su cui poter far affidamento in modo costante e progettare le attività, alcuni sponsor hanno mantenuto nel tempo un rapporto duraturo e in continua crescita con la fondazione, diventandone così un punto di forza. I principali sponsor e i relativi rapporti intercorrenti con la fondazione sono a oggi Gondrand, conosciuta azienda di trasporti specializzati nell'ambito artistico e Wmedia, azienda specializzata nel campo dei servizi multimediali.

Oltre la sponsorizzazione la Fondazione ha costruito anche rapporti di *partnership* attraverso cui si mette in relazione con soggetti privati appartenenti ad ambiti diversi, in modo da poter soddisfare la domanda di innovazione e originalità dimostrata dal settore produttivo privato attraverso le proprie competenze e al contempo sostenere e promuovere in modo concreto l'arte e la cultura. In questi anni sono state intraprese delle relazioni commerciali particolari che hanno stabilito un innovativo precedente nell'attività della fondazione: i rapporti sono di norma fondati sulla disponibilità da parte della fondazione a condividere la proprie competenze e a creare servizi utili (*benefit*) anche alle aziende operanti in ambiti distanti da quello più propriamente culturale. Tra gli esempi di questa modalità di collaborazione possiamo ricordare la collaborazione con Asja.biz – azienda che svolge un'attività di produzione, commercializzazione, servizi e consulenza nel settore dell'energia verde – o con la casa cosmetica Kerastase (L'Oréal), che ha portato alla definizione di un progetto per ridisegnare il *gift* di un profumo per ambiente che fosse innovativo e caratterizzato da un'elevata qualità di design. In una prospet-

tiva diversa si inserisce la collaborazione con BurgoDistribuzione, società che commercializza prodotti cartari che ha rappresentato un interessante esperimento nell'ambito della progettazione integrata di prodotti ed eventi artistici.

Oltre ai rapporti di *sponsorship* e *partnership* la Fondazione mette a disposizione i propri spazi, supporti materiali, capacità organizzative e contenuti a istituzioni, organizzazioni, enti pubblici e privati che ne facciano richiesta nei limiti di una coerenza con l'immagine e gli obiettivi fissati dalla fondazione. Con riferimento a quest'ambito della prestazione di servizi, è interessante il progetto di collaborazione che la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo ha intrapreso per l'anno 2004 con la Fondazione Pfizer. All'interno del progetto la fondazione è impegnata nella definizione di un programma che riesca a coniugare i temi inerenti l'ambito medico e farmaceutico con quelli di più ampio respiro di carattere socio-culturale.

Quanto spesso le imprese vi contattano e quanto siete invece voi a contattarle? Che tipo di benefit ritiene che cerchino nel rapportarsi con voi?

La maggior parte dei contatti avviene grazie a relazioni territoriali. In generale sono più le aziende a cercare la fondazione. Nel caso di sponsorizzazioni tecniche invece la proposta parte da noi, tarata su particolari esigenze legate alla nostra attività. Per quanto riguarda le motivazioni che possono spingere le imprese ad avvicinarsi e a sostenere una fondazione che si occupa di arte contemporanea a mio parere si tratta ancora di benefici soprattutto tangibili in termini di spazi e servizi, anche se è vero che sempre più si avvicinano alla fondazione aziende aperte a una collaborazione fortemente motivata dal loro interesse per la cultura e l'arte.

Può delineare il profilo medio di una azienda che supporta la vostra organizzazione? Sono imprese locali, nazionali o internazionali?

Direi che nella maggior parte dei casi si tratta di imprese locali o quanto meno di imprese, anche se nazionali o multinazionali, che hanno interesse a creare un legame di lungo termine sul territorio.

Quali considera essere le sfide del fundraising sia nel coinvolgere gli individui che le imprese?

Al fine di coinvolgere privati cittadini e imprese è stato determinante costruire il legame della fondazione con la comunità locale: migliorando la nostra reputazione istituzionale e il nostro legame con la comunità di riferimento abbiamo cercato di rafforzare quel senso di identità e di appartenenza che può spingere donatori privati e imprese a sostenere

l'istituzione. Importante è stato anche poter disporre di una programmazione a lungo termine, con iniziative multidisciplinari e progetti capaci di ricadute significative sul territorio: in questo modo siamo in grado di offrire in particolare alle imprese la possibilità di inserire il sostegno alla fondazione all'interno delle loro strategie imprenditoriali, evitando il rischio di interventi episodici, limitati nel tempo o ancor peggio strumentali. La vera sfida è quella di trasformare anche la partecipazione a sostegno della cultura in un atto di responsabilità sociale, che offra ritorni concreti sebbene sul lungo termine. Per questo puntiamo su un coinvolgimento delle imprese nelle attività della fondazione che offra un ritorno non limitato all'immagine o all'esposizione del marchio, ma in grado di diventare uno strumento per comunicare il sistema valoriale dell'impresa ai propri *stakeholders*.

In quest'ottica è assolutamente fondamentale la trasparenza nella gestione e nella rendicontazione sull'utilizzo dei fondi: per questo abbiamo intrapreso, prima organizzazione culturale in Europa, il cammino che ci ha portato nel 2004 ad avere un bilancio sociale certificato²⁴. Il bilancio sociale nasce dall'esigenza di raggiungere livelli elevati nell'assunzione di quelli che sono i nuovi parametri sulla comunicazione esterna di impresa a livello mondiale. Esso è uno strumento di comunicazione, visibilità e trasparenza con l'esterno, nato nell'intento di fornire dati utili al dialogo con gli altri operatori del settore di appartenenza e, in generale, con tutti gli *stakeholders* di riferimento per una crescita e sviluppo reciproci. Per noi è uno strumento prezioso per informare gli *stakeholders* sulla nostra attività ed è l'occasione per analizzare i nostri punti di forza e debolezza e soprattutto per dialogare con il pubblico e le istituzioni.

Avete collaborazioni con fondazioni bancarie o d'impresa?

Le fondazioni bancarie, quali la Fondazione CRT (Cassa di Risparmio di Torino) e la Compagnia di San Paolo, rappresentano a oggi fondamentali sostenitori finanziari delle attività della fondazione (20 per cento) e fin dal principio hanno avuto un ruolo determinante nello sviluppo delle attività istituzionali. I contributi conferiti erano e sono motivati dal riconoscimento generale della fondazione come uno dei principali poli culturali della città di Torino: in questo senso, investire in cultura diventa lo strumento più immediato ed efficace per corrispondere sia a un'esigenza comunicativa di alto livello che a una altrettanto forte motivazione etica.

I mass media hanno dedicato negli scorsi mesi grande attenzione all'istituzione di un nuovo Consiglio di Amministrazione della Fondazione

Sandretto Re Rebaudengo, che vede il coinvolgimento di figure professionali rilevanti dei settori del marketing, della comunicazione, della moda... Come siete arrivati a questa decisione e che peso hanno oggi i membri del Consiglio di Amministrazione nella strategia di raccolta fondi?

Nelle grandi istituzioni culturali anglosassoni il Consiglio d'Amministrazione ha un ruolo fondamentale nella raccolta fondi e solitamente è composto da personalità di elevato calibro professionale in diversi settori che possono portare all'istituzione culturale il loro sostegno professionale oltre alla loro rete di relazioni sociali e di business. La fondazione ha voluto sperimentare questo modello di partecipazione e ha coinvolto nomi di rilievo della finanza ma anche della cultura e della moda per il raggiungimento dei suoi obiettivi, e quindi per diffondere l'arte contemporanea a 360 gradi e per radicarsi contemporaneamente nel tessuto culturale ed economico del paese. Anche se è forse troppo presto per fare una valutazione, direi senza dubbio che il loro apporto, che per certi versi si avvicina al ruolo di *testimonial*, è significativo in particolare dal punto di vista della reputazione istituzionale che conferiscono alla fondazione.

Quali ritiene essere tra questi fattori quelli che influenzano maggiormente lo sviluppo e il buon esito della attività di raccolta fondi?

Direi che la reputazione istituzionale è un ottimo biglietto da visita che consente di poter comunicare in maniera più efficace la nostra attività e ci permette di perseguire la nostra missione. Il livello di visibilità e notorietà dell'organizzazione è fondamentale per determinare la maggiore o minore partecipazione dei soggetti privati, così come delle imprese nel sostegno all'organizzazione. Inoltre, visto che la nostra sfida è anche quella di avvicinare il pubblico all'arte contemporanea, diventa fondamentale tenere conto in primo luogo delle esigenze del pubblico, ricercare un dialogo con esso e investire sull'attività educativa e formativa.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi del fare raccolta fondi per una grande istituzione culturale come la vostra?

Senza dubbio il fundraising è, per definizione, una attività strumentale alla ricerca di fondi. La decisione di intraprendere un cammino in questo senso ci ha permesso però di entrare in un circuito di rapporti tra aziende e istituzioni diverse creando così un tessuto di relazioni variegato. Questo ha caratterizzato la fondazione e ha dato valore aggiunto alla sua attività. Siamo diventati un caso di studio dal punto di vista gestionale e dell'applicazione di una strategia di fundraising.

Tra gli svantaggi che questa scelta comporta vi è sicuramente la difficoltà nel reperimento delle risorse: la possibilità di uno scarso interesse per i contenuti culturali o, all'opposto, il pericolo di ingerenza nelle scelte culturali sono tra gli elementi che più ci vincolano nelle nostre politiche. In questo senso tanto lavoro resta ancora da fare per sensibilizzare le aziende alle attività culturali, ma in questi anni la tendenza sta cambiando.

Il ruolo dei privati: donazioni e coinvolgimento. Il caso della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

Divenuto fondazione di diritto privato dal 1999, il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino rappresenta ancora oggi il centro della musica fiorentina. Il Teatro, che ha origine dal Politeama fiorentino, progettato nel 1862 da Telemaco Bonaiuti, ogni anno realizza il Maggio Musicale Fiorentino, il più antico e prestigioso festival europeo, insieme a Bayreuth e Salisburgo, oltre a stagioni annuali concertistiche, liriche e di danza di assoluto rilievo. Fondato nel 1933 da Vittorio Gui, il Maggio Musicale Fiorentino è il più antico festival italiano e uno dei più importanti a livello internazionale. Nato come manifestazione triennale e divenuto già dal 1937 appuntamento annuale, è da allora una delle mete obbligate per gli amanti della musica.

La fondazione ha sede presso il Teatro Comunale, costituito da una vasta platea, un ordine di palchi e due grandi gallerie semicirculari ad anfiteatro per una capienza complessiva di 2.003 posti a sedere. Accanto alla sala principale si trova il Piccolo Teatro, un moderno *ridotto* che può accogliere circa seicento spettatori. Parzialmente distrutto due volte, nel 1944 da un bombardamento e nel 1966 dall'alluvione, il Comunale è stato prontamente restaurato, a simboleggiare la volontà di rinascita e un impegno civile della città (come espresso anche in occasione del grande concerto di piazza della Signoria dopo l'attentato agli Uffizi del 1993). Sul palcoscenico del Comunale si sono alternati i nomi più prestigiosi della musica di questo secolo: direttori quali Vittorio Gui, Bruno Walter, Wilhelm Furtwängler, Dimitri Mitropoulos, Zubin Mehta, Herbert von Karajan e Riccardo Muti, Maria Callas, Pietro Mascagni e Richard Strauss, Paul Hindemith e Bela Bartók, Igor Stravinskij e Luigi Dallapiccola, Luigi Nono, Karlheinz Stockhausen e Luciano Berio; registi e scenografi di eccezione quali Max Reinhardt e Gustav Gründgens, Luchino Visconti e Franco Zeffirelli, Luca Ronconi e Bob Wilson, Giorgio De Chirico e Oskar Kokoschka.

Dal 1999 il teatro è diventato Fondazione con personalità giuridica di diritto privato, che persegue, senza scopo di lucro, la diffusione dell'arte musicale e l'educazione musicale della collettività attraverso la diretta gestione del proprio teatro e l'organizzazione in Italia e all'estero di attività concertistiche, liriche e di balletto; in particolare la fondazione cura la programmazione organica di tali attività e la realizzazione del festival annuale del Maggio Musicale Fiorentino.

Con la trasformazione da ente lirico in fondazione di diritto privato è sorta la necessità per il teatro d'opera di reperire risorse finanziarie anche da parte di soggetti privati. Tra i fondatori di diritto della Fondazione vi sono lo Stato italiano, il Comune di Firenze, la Regione Toscana. Inoltre contribuiscono all'attività del teatro altri soggetti fondatori pubblici e privati, tra cui altri soggetti istituzionali fiorentini, le principali banche e fondazioni bancarie della città e della regione, compagnie assicurative e imprese private di diversi settori merceologici²⁵.

A dimostrazione della rilevanza e dell'apertura di respiro delle iniziative organizzate dal Teatro del Maggio, a partire dal 2002 la fondazione, nel rispetto degli scopi statutari, ha promosso *Mimesis Maggio Arte*, iniziativa di alta formazione artistica riservata a giovani strumentisti europei diplomati al Conservatorio e a giovani danzatrici. L'attività è stata finanziata dalla Regione Toscana con il contributo del Fondo sociale Europeo e la frequenza ai corsi è stata gratuita. Gli allievi del Corso per professori d'orchestra hanno partecipato ad alcune produzioni teatrali, quali *Gianni Schicchi* rappresentato a Siena e a Firenze, *La Serva Padrona* nella produzione riservata alle scuole, i Concerti a Palazzo Pitti e nei luoghi di Firenze, oltre ad aver sostenuto esercitazioni orchestrali con maestri come Zubin Mehta, Piero Bellugi e Nir Kabaretti, assistente del maestro Mehta presso il Teatro del Maggio. Il successo dell'iniziativa ha spinto il teatro a costituire un apposito organismo di formazione, denominato Maggio Fiorentino Formazione, di concerto con l'Associazione industriali della Provincia di Firenze e la Camera di Commercio di Firenze, al fine di offrire opportunità formative in diversi campi di specializzazione a giovani che vedono il loro futuro nel campo delle arti rappresentate.

In seguito alla trasformazione in fondazione di diritto privato e in coincidenza con la diminuzione dei contributi pubblici a favore dei teatri lirici, il Teatro ha sviluppato dalla fine degli anni Novanta una strategia di raccolta fondi da privati.

Intervista a Carlo Arborio Mella, responsabile relazioni esterne, Fondazione Maggio Musicale

Oltre ai fondatori istituzionali, la Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino ha puntato molto sul coinvolgimento di sostenitori privati, siano essi cittadini o imprese, nel sostegno alle attività del teatro, attraverso l'adozione di uno degli strumenti più diffusi tra quelli funzionali alla ricerca di canali di finanziamento: un programma di membership. Da cosa è nata questa esigenza e com'è articolato il programma di coinvolgimento?

Di fronte alla difficilissima situazione economica in cui versano tutte le fondazioni lirico-sinfoniche italiane a causa degli ingenti tagli ai finanziamenti nazionali del Fondo Unico dello Spettacolo operati nel corso delle ultime due leggi finanziarie per il 2004 e il 2005 (oscillanti tra il 5 e il 20 per cento), anche la Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, risentendo come le altre della grave congiuntura economica e dei suddetti tagli, è stata costretta ad attivare strategie di fundraising sui diversi mercati al fine di evitare uno stallo della gestione del teatro fiorentino, con danni pesanti alla sua prestigiosa immagine nazionale e internazionale.

A partire dal 1999 una delle principali iniziative che la fondazione ha attivato per reperire nuove fonti di sostegno è stata la campagna *Sostieni il Teatro. Diventa protagonista!*, attraverso la quale per il terzo anno consecutivo il teatro d'opera della città di Firenze ha rinnovato anche nel 2005 il coinvolgimento di quella parte di pubblico che, in linea con i trends europei, intende sostenere economicamente le attività musicali del teatro. Quello che abbiamo fatto è stato essenzialmente creare un programma di *membership* rivolto a privati, circoli e associazioni e imprese, articolato in tre categorie – Sostenitori, Albo dei Benemeriti e Albo d'Onore – che comportano diverse entità di donazioni e prevedono una serie di *benefits*, opportunamente differenziati. L'articolazione dei *benefit* prevede una forma di visibilità e ritorno di immagine, attraverso l'inserimento del nome del donatore sui programmi delle Stagioni sul sito della fondazione e sui programmi di sala, oltre a servizi particolari (quali linee preferenziali per le prenotazioni, recapito a domicilio di biglietti e abbonamenti, assistenza per il reperimento di biglietti nei grandi teatri europei per i viaggiatori internazionali) e alla possibilità di fruizione privilegiata degli eventi del Teatro (quali accesso a prove generali aperte, possibilità di utilizzo a condizioni particolari di locali del teatro) e occasioni di formazione quali incontri con gli artisti, accessi alle mostre e alle manifestazioni (quali le rassegne di cinema), insieme ai consueti appuntamenti periodici con i responsabili artistici del teatro.

Quali sono stati in questi tre anni i risultati della campagna?

A partire dal *pay off* utilizzato, la chiave della campagna è stata quella di puntare sul coinvolgimento e la partecipazione attiva dei donatori,

sottolineando l'importanza e il valore che una scelta di sostenere il teatro cittadino può avere per tutta la comunità. A oggi il teatro può contare su 32 Sostenitori, 130 Benemeriti e 53 iscritti all'Albo d'Onore, di cui 14 sotto i ventisei anni, per un totale di 215 membri. Negli ultimi due anni in particolare abbiamo registrato un aumento delle adesioni al nostro programma di *membership* del 20 per cento.

Oltre al programma di membership quali altre iniziative di raccolta fondi e sensibilizzazione avete attivato in questi anni?

Proprio nell'ottica di coinvolgere il più possibile i nostri sostenitori e farli sentire parte dell'organizzazione, il teatro ha favorito in questi anni diverse occasioni di incontro con i protagonisti della vita del teatro. Un ruolo importante è stato quello svolto da Zubin Mehta, il celebre direttore d'orchestra indiano, che ha incontrato più volte i sostenitori del Maggio, con la finalità di moltiplicare gli attuali sostenitori individuali e creare una nuova sensibilità sul tema anche nei confronti di aziende e imprenditori, illustrando benefit esclusivi e vantaggi fiscali.

Un'altra iniziativa di raccolta fondi attivata in questi anni è stata quella legata alle aste di vini pregiati a favore della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, l'unico evento cittadino in cui il pubblico ha la possibilità di farsi attivamente sostenitore del maggiore teatro della città. L'evento è nato cinque anni fa per favorire l'incontro tra due mondi: quello del vino e quello della musica, con l'intento di suscitare una reciproca attenzione e uno scambio culturale. L'organizzazione viene curata da un comitato, il *Comitato MaggiodiVino*, sorto senza scopo di lucro, con lo specifico compito di organizzare un'asta di vini pregiati a sostegno del Teatro della Fondazione del Maggio Musicale Fiorentino. Nelle quattro edizioni sono stati raccolti complessivamente e versati al teatro 220.000 euro, con cui si è contribuito negli anni alla realizzazione di diversi spettacoli: nel 2002 il ricavato dell'asta ha contribuito alla realizzazione de *Il Ratto dal Serraglio* di Mozart, diretto dal maestro Mehta al Teatro La Pergola; nel 2003 del Concerto di Chiusura del Maggio Musicale diretto dal maestro Mehta presso il Giardino di Boboli; nel 2004 del Concerto dell'Orchestra del Maggio diretto dal maestro Mehta presso il Teatro Comunale; nel 2005 del Concerto dell'Orchestra Mozart diretto dal maestro Abbado presso il Teatro La Pergola.

Il tentativo concreto di creare e diffondere nel pubblico una sempre crescente sensibilità e disponibilità a finanziare il teatro ci ha convinto a continuare nell'impegno che quest'asta rappresenta e che il Comitato MaggiodiVino cerca di rendere ogni volta nuova e attraente. Per ospitare la manifestazione nel 2005 sono stati scelti i Laboratori di Scenogra-

<p>SOSTENITORI</p> <p>da euro 2.000 per i privati da euro 5.000 per Circoli e Associazioni da euro 15.000 per le imprese</p>	<p>Inserimento del nome sui programmi delle Stagioni su www.maggiofiorentino.com e sui programmi di sala</p> <p>Due abbonamenti di turno A per il 2005 (per donazioni superiori a euro 15.000)</p> <p>Programma di sala omaggio per tutti gli spettacoli</p> <p>Linea preferenziale per prenotazioni solo con carta di credito</p> <p>Recapito a domicilio di biglietti e abbonamenti</p> <p>Diritto di prelazione sull'acquisto di biglietti all'apertura dei calendari di vendita</p> <p>Invito alle prove generali (se aperte)</p> <p>Utilizzo di locali del teatro per riunioni e meeting a condizioni particolari</p> <p>Visite personalizzate al teatro (palcoscenico, laboratori di scenografia ecc.)</p> <p>Ingresso gratuito a mostre e rassegne organizzate dal teatro</p> <p>Riduzione di euro 200 (sulla quota annuale) per l'accREDITAMENTO di nuovi soci</p>
<p>ALBO BENEMERITI</p> <p>da euro 500 per i privati da euro 1.500 per Circoli e Associazioni da euro 3.000 per le imprese</p>	<p>Inserimento del nome sui programmi delle Stagioni su www.maggiofiorentino.com e sui programmi di sala</p> <p>Linea preferenziale per prenotazioni biglietti con carta di credito</p> <p>Diritto di prelazione sull'acquisto di biglietti all'apertura dei calendari di vendita</p> <p>Invito alle prove generali (se aperte)</p> <p>Assistenza per la prenotazione di biglietti per spettacoli all'estero</p> <p>Visite al teatro (palcoscenico, laboratori di scenografia ecc.)</p> <p>Riduzione di euro 50 (sulla quota annuale) per l'accREDITAMENTO di nuovi soci benemeriti</p>
<p>ALBO D'ONORE</p> <p>da euro 155 (solo privati) da euro 25 (giovani fino a 26 anni)</p>	<p>Inserimento del nome sui programmi delle Stagioni su www.maggiofiorentino.com e sui programmi di sala</p> <p>Visite al teatro</p> <p>Riduzione di euro 10 (sulla quota annuale) per l'accREDITAMENTO di nuovi soci Albo d'Onore</p>

Fig. 21. Articolazione delle categorie di *membership*, quote associative e relativi benefit previsti.

fia del Teatro, un luogo che rappresenta uno dei passaggi fondamentali nella nascita di un'opera. Il ricavato della serata è stato quest'anno di 55.000 euro; all'asta sono state messe sia bottiglie che provengono dai più importanti produttori di vino italiani, ma anche da donazioni personali di appassionati di musica tra i quali figurano: Bernard Arnault, Phi-

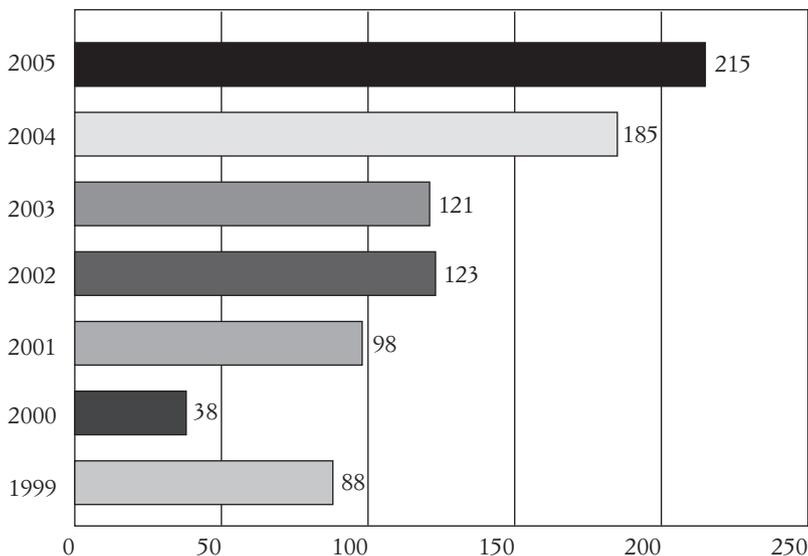


Fig. 22. Evoluzione dei sostenitori del Maggio dal 1999 al 2005²⁶.

lippine ed Eric de Rothschild, Sting, la duchessa di York, Andrea Bocelli, Giorgio Armani e Roberto Cavalli.

Qual è il bacino di donatori a cui vi rivolgete: cittadino, regionale, nazionale o internazionale?

Fino a oggi le strategie di raccolta fondi sono state rivolte prevalentemente al mercato locale o nazionale: devo ammettere che il forte antagonismo presente tra le diverse città della Toscana rende difficili politiche di coinvolgimento a livello regionale, oltre che cittadino.

D'altro canto le tendenze dei flussi turistici in città – caratterizzati sempre più da modalità di fruizione mordi e fuggi, piuttosto che da lunghi periodi di soggiorno – non rendono facile il coinvolgimento di sostenitori internazionali, che magari sarebbero interessati a forme di partecipazione attiva alla vita del teatro di una delle città turisticamente più ambite del mondo.

Proprio in base a queste considerazioni, dal 2005 la fondazione è entrata a far parte di un fondo americano grazie al quale ha da poco ricevuto una donazione di ventimila dollari da parte di una fondazione americana. Ritengo che un importo di questo genere possa costituire un primo tassello per un investimento di risorse finalizzato al reperimento di

ulteriori donazioni negli Stati Uniti. A questo proposito si renderà necessario per la fondazione riformulare la propria *mission* e inserire all'interno dei suoi programmi contenuti strategici al fine di coinvolgere un *target* particolare come quello dei grandi donatori internazionali.

Un'analisi delle istituzioni culturali italiane che hanno adottato strategie di fundraising ha recentemente evidenziato l'importanza di dotarsi di risorse umane professionalmente preparate e interamente dedicate alla raccolta fondi, se non addirittura di creare vere e proprie aree fundraising. Al momento chi si occupa dal punto di vista organizzativo della funzione di raccolta fondi all'interno della fondazione?

A oggi non esiste un'area fundraising vera e propria: dal punto di vista organizzativo le funzioni di fundraising sono svolte dall'Ufficio Relazioni Esterne, con il supporto attivo dell'Associazione Amici del Maggio Musicale Fiorentino per molte delle iniziative organizzate.

Molti casi internazionali dimostrano il ruolo decisivo delle associazioni di "amici" dell'istituzione anche nella strategia di raccolta fondi. Qual è il ruolo dell'Associazione Amici del Maggio e come partecipa alla ricerca fondi?

Costituita nel 1987, su iniziativa dell'avvocato Enrico Ciantelli, coadiuvato da un comitato promotore di quattordici membri e da cinquantotto soci fondatori, l'associazione Amici del Teatro Comunale di Firenze nasce con lo scopo di diffondere e sostenere le attività del maggior teatro cittadino e del Maggio Musicale. Intenso il programma di iniziative realizzate in questi anni dall'Associazione: da incontri con i maestri e gli artisti nei palazzi e circoli cittadini, incontri con l'opera e l'arte figurativa ovvero conferenze accompagnate da momenti musicali e proiezione di diapositive, presentazioni delle Stagioni musicali del teatro, presentazioni di novità editoriali, trasferte organizzate nei principali teatri italiani e per i più importanti festival musicali, *conversazioni musicali* nelle sedi dei quartieri fiorentini tenute dai soci volontari per la presentazione degli spettacoli del Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, concerti nel Giardino di Boboli durante la stagione estiva. L'associazione pubblica inoltre il bollettino «Arione» e lo distribuisce gratuitamente agli spettatori presenti in teatro.

Dal punto di vista del sostegno economico, attualmente l'associazione fornisce un grande supporto operativo: di concerto con la fondazione, l'Associazione degli Amici ha sviluppato una serie di iniziative mirate per operare in una logica di fundraising attraverso iniziative che coinvolgono l'elenco degli albi dei sostenitori che la fondazione ha predisposto da alcuni anni. Ciò al fine di favorire un intervento finanziario da

parte di privati e imprese con risorse che possano aiutare la fondazione a mantenere alto il livello qualitativo delle produzioni artistiche e risolvere così, almeno in piccola parte, i problemi finanziari che essa si trova ad affrontare.

Dal 2003 in particolare è stato costituito un gruppo operativo che si è occupato di realizzare iniziative tra i soci e incentivare le imprese a costituire rapporti di sponsorizzazione o di *membership*. Tra le iniziative di raccolta fondi realizzate dal gruppo si può già citare la Coppa di Golf dedicata al Maggio, la cui prima edizione si è svolta nel giugno 2004 e che si terrà annualmente presso il Circolo dell'Ugolino presso Firenze, e il congresso del 8 ottobre 2004 (dal titolo *Comunicare con il Maggio*) a cui hanno preso parte esperti anche internazionali del settore della comunicazione e del fundraising per gli enti culturali.

Per quanto riguarda il coinvolgimento delle imprese, la fondazione si è impegnata molto in un'opera di sensibilizzazione, culminata con l'organizzazione del convegno appena citato, realizzato in collaborazione con gli Amici del Maggio e con il contributo della Camera di Commercio di Firenze nell'ottobre 2004.

Obiettivo del convegno, il cui titolo completo era *Comunicare con il Teatro del Maggio. Prospettive di investimento in cultura per le imprese*, era sensibilizzare il sistema imprenditoriale fiorentino, ma non solo, a sostenere economicamente il Teatro del Maggio, rappresentante nel mondo della cultura musicale fiorentina. Gli interventi dei relatori erano volti a illustrare la opportunità offerte alle imprese dall'investimento culturale, in termini di trasferimento dei valori e della responsabilità sociale di un'impresa, di possibilità di raggiungere una potenziale nuova *audience* e quindi nuovi clienti, di opportunità di coltivare il legame con il proprio territorio e la comunità, di rivolgersi a un *target* identificabile e di affinare gli strumenti di comunicazione interna.

Attenzione particolare è stata data alle possibilità offerte dall'attuale regime e alle prospettive di riforma sotto il profilo fiscale dei contributi destinati dai privati agli enti culturali e ai modelli di eccellenza internazionali, attraverso la partecipazione della responsabile del fundraising del Covent Garden di Londra. L'intento era quello di realizzare un incontro di studio e approfondimento su un tema quanto mai attuale quale quello delle donazioni e degli investimenti a favore della cultura e della musica, tanto auspicato e addirittura *prescritto* dalla legge di trasformazione degli ex enti lirici in fondazioni di diritto privato, ma ancora non sufficientemente frequentato dalle imprese, che troverebbero invece molte e diversificate occasioni di *comunicare* la propria immagine e missione attraverso il teatro, e in particolare *facendo sistema* con il Maggio – che pure an-

novera fra i suoi fondatori numerosi privati – proprio per la sua tradizione e la sua collocazione nella città turisticamente più ambita del mondo. Il Teatro del Maggio – la più importante istituzione culturale della città – è il primo terreno sul quale misurare la possibilità di attuare sinergie fra pubblico e privato essendo un’istituzione che ha tutte le prerogative di qualità indispensabili per vincere la sfida dell’innovazione.

Se considera una prospettiva di sviluppo e se guarda al lungo termine, come vede il futuro della sua organizzazione e quali sono le sfide che può anticipare?

Se il teatro saprà configurare programmi e temi di grande attualità internazionale, insieme a una inversione di tendenza per quanto riguarda la tipologia di gestione in modo da razionalizzare una parte dei propri costi, si apriranno certamente degli scenari nuovi che costituiranno un banco di prova importante per un team di professionisti.

La Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano: reputazione, progetti di qualità e approccio manageriale per coinvolgere le imprese

Inaugurato il 15 febbraio 1953, sotto la spinta di un gruppo di industriali lombardi guidati da Guido Ucelli di Nemi, il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia “Leonardo da Vinci” costituisce oggi il più grande museo tecnico-scientifico in Italia e si propone come moderno centro di vita culturale per la comunità. Il museo è distribuito su un’area complessiva di 40.000 metri quadrati, è ospitato in tre edifici, uno dei quali è un antico monastero olivetano del Cinquecento. Le aree espositive valorizzano un’ampia collezione di oltre 10.000 reperti che raccontano le maggiori scoperte scientifiche e le applicazioni tecnologiche attraverso un affascinante viaggio dall’evoluzione dei trasporti (maestose locomotive a vapore, il veliero *Ebe*, il ponte di comando del transatlantico *Conte Biancamano*), dei materiali, delle macchine per la produzione di energia, alle nuove scienze d’avanguardia (genetica e biotecnologie, robotica, telecomunicazioni).

Il museo è dedicato a Leonardo da Vinci: sono esposti numerosi modelli di macchine e riproduzioni di disegni del genio rinascimentale italiano.

Ente pubblico istituito con Legge 2 aprile 1958 n. 332, sottoposto alla vigilanza del Ministero della Pubblica Istruzione, il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, è stato trasformato dal primo gennaio 2000 nella Fondazione Museo Nazionale

della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci con D.D.L. del 20 luglio 1999 n. 258, acquistando personalità giuridica di diritto privato. Tra le finalità della fondazione lo Statuto individua in particolare: *a)* la diffusione della conoscenza della cultura scientifica in tutte le sue manifestazioni, applicazioni e interazioni con altri settori del sapere, anche con riferimento alla dinamica storica della scienza, della tecnica e della tecnologia e alle prospettive contemporanee e future; *b)* la conservazione, il reperimento, la valorizzazione e la illustrazione al pubblico delle produzioni materiali e immateriali della scienza, della tecnica e della tecnologia con riferimento al passato e alla contemporaneità, in una prospettiva di costante aggiornamento del patrimonio museale.

In seguito alla trasformazione in fondazione, dopo averne definito gli obiettivi e messo a punto la nuova modalità di gestione per progetti, nel gennaio 2002 è stata attivata una strategia di raccolta fondi su diversi mercati pubblici e privati: in particolare l'attività di ricerca fondi è suddivisa tra fundraising istituzionale, rivolto a enti e istituzioni, e *corporate fundraising* presso aziende e privati.

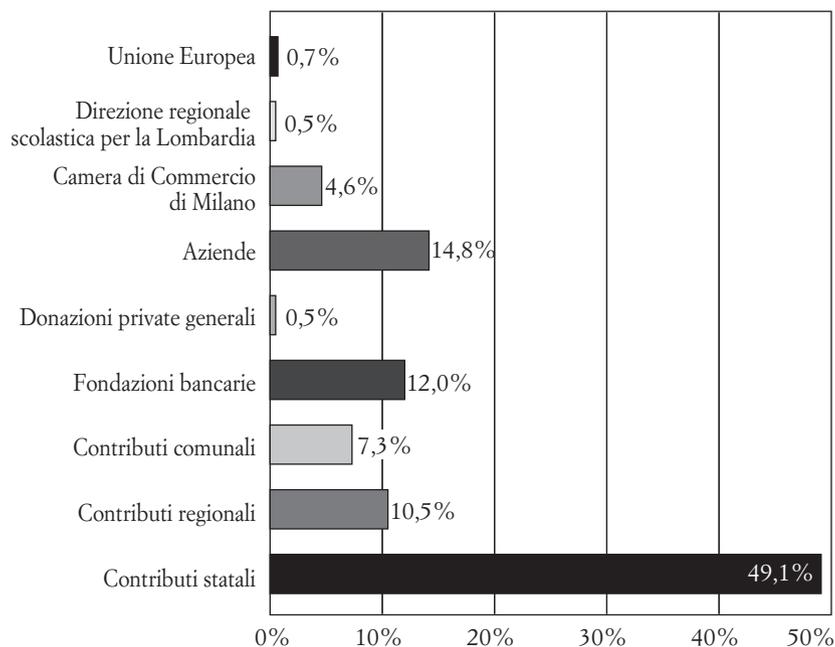


Fig. 23. Articolazione dei fondi raccolti dalla Fondazione. Fonte: Bilancio 2004.

La struttura di finanziamento del museo è costituita da: proventi da attività propria (biglietteria, visite guidate, affitto spazi, altri servizi, canoni per concessioni); contributi da soci; altri contributi (gestionali da aziende e privati, contributi privati finalizzati, progetti di natura pubblica, progetti di natura privata); altro.

Tra il totale dei fondi raccolti dalla fondazione il 67 per cento è rappresentato da contributi pubblici (statali, regionali e comunali), il 12 per cento proviene da fondazioni bancarie, il 14,8 per cento da aziende e lo 0,5 per cento da donazioni private. All'interno dell'organigramma è prevista una funzione di raccolta fondi, che collabora strettamente con la Direzione Generale.

Intervista a Giovanni Crupi, responsabile marketing e fundraising.

Stando a quanto emerge da recenti ricerche, la vostra fondazione è una delle poche istituzioni culturali italiane ad avere investito nella creazione di un settore che si occupa in modo esclusivo e diretto della raccolta fondi. Può descrivere come è organizzato il vostro settore fundraising e quale ruolo esso gioca all'interno dell'organizzazione?

La funzione della ricerca di risorse finanziarie è espletata dal direttore generale della fondazione e dall'Ufficio Fundraising, al momento costituito da una persona, che opera in staff rispondendo direttamente al direttore generale. Il settore Fundraising agisce inoltre in stretta relazione con il settore Comunicazione e Relazioni Esterne, costituito da quattro persone *full-time*. La funzione Comunicazione e Relazioni Esterne, costituita all'atto del passaggio da ente pubblico a fondazione nel maggio 2000, consiste nel comunicare e preservare l'identità e l'immagine del museo e dei servizi offerti, nel promuovere giorno per giorno il museo, le collezioni e le mostre, i programmi educativi, le rassegne, le iniziative, il ruolo nella comunità²⁷. È proprio questa seconda funzione che ha l'obiettivo di suscitare attenzione e ottenere consenso, di fornire visibilità e informazioni indispensabili a creare le condizioni e il contesto favorevoli per l'attività di ricerca fondi. Inoltre le relazioni esterne intervengono a supporto del fundraising per contribuire a soddisfare le aspettative dei finanziatori e quindi a conservare il sostegno e la *partnership*.

Le funzioni Fundraising e Comunicazione e Relazioni Esterne si avvalgono dello staff internet e nuovi media per la realizzazione e la gestione di aree dedicate sul sito web del museo. L'ufficio Eventi invece organizza tutti i momenti di visibilità (conferenze stampa, presentazioni, inaugurazioni di nuove sezioni, mostre e programmi ecc.) associati ai di-

versi progetti. Gli eventi, oltre a contribuire a destare interesse diffuso e ulteriore attenzione nei media, creano momenti di socialità nel e con il museo. L'efficacia delle attività di comunicazione e di fundraising dipende soprattutto dall'esistenza di una stretta collaborazione con i responsabili dei progetti, i curatori scientifici e i responsabili delle varie funzioni dell'organizzazione.

L'attività di ricerca fondi risulta integrata con una strategia di gestione per progetti: nella fase di ideazione collabora con la direzione generale e con i responsabili dei singoli progetti per individuare le caratteristiche che li definiscono (contenuti, modalità, destinatari, tempi, costi ecc.) e cogliere i relativi fattori di competitività da presentare ai potenziali finanziatori. I risultati della ricerca fondi stabiliscono l'ammontare di risorse economiche disponibili per procedere all'eventuale fase di realizzazione e di sviluppo. Tutta la strategia di raccolta fondi è regolata da una *policy* che definisce il contesto (storia, vincoli, principi etici) e il tipo di approccio (responsabilità, processi e procedure) per il coinvolgimento di aziende nei programmi della fondazione.

La strategia di ricerca fondi è interrelata ad ogni fase del processo di sviluppo di un programma/progetto: dallo studio della sua fattibilità economica e finanziaria alla progettazione preliminare, momento in cui le caratteristiche del progetto (contenuti, *target*, modalità, tempi ecc.) sono delineate. È solo a questo punto che si può procedere alla loro presentazione ai decisori delle imprese e alla eventuale fase successiva di negoziazione. L'esito dell'attività di ricerca fondi definisce il bacino di risorse disponibili e segna l'inizio della fase di progettazione esecutiva.

Le funzioni organizzative e le figure professionali a più stretto contatto con chi si occupa della ricerca di fondi sono i responsabili dei progetti (ad esempio i curatori scientifici delle aree tematiche o dei progetti educativi), i responsabili dei servizi tecnici e allestimenti, l'amministrazione e l'ufficio acquisti, la funzione comunicazione e l'ufficio per l'organizzazione di eventi e manifestazioni esterne. In ogni caso, tutte le parti dell'organizzazione devono essere consapevoli dei contatti in essere con le aziende e della loro importanza per la vita della fondazione.

Per quanto riguarda in particolare la raccolta fondi rivolta al mercato delle imprese, che tipo di strategia adottate e quali modalità di coinvolgimento hanno maggior successo secondo la vostra esperienza?

Il museo ricorre a una strategia di ricerca di fondi privati per integrare i contributi pubblici e la quota di autofinanziamento rappresentata dai ricavi. Il fine ultimo è quello di poter realizzare a pieno la propria missione e in particolare garantire: l'attuazione di programmi e attività

culturali, lo sviluppo di progetti di riqualificazione di aree esistenti o di realizzazione di nuove sezioni tematiche, l'erogazione di servizi, la copertura di una parte delle spese generali.

La ricerca fondi si integra con una strategia di gestione per progetti con un *focus* sulla pianificazione, lo sviluppo e la conduzione operativa di ogni singola iniziativa. Si deve essere in grado di perseguire allo stesso tempo obiettivi tecnici, economici e finanziari.

La strategia di fundraising sviluppata in questi anni dal museo identifica diverse forme di coinvolgimento che spaziano dalla sponsorizzazione intesa in modo innovativo a forme di *partnership* che assicurano un rapporto più duraturo nel tempo. In particolare le aziende che supportano le attività annuali del museo vengono raggruppate in due categorie, a cui corrispondono *benefits* di tipo diverso: i *partner* (contributi finanziari oppure contributi tecnici per un valore di mercato, indicato con apposita dichiarazione, superiore 20.000 euro) e i *sostenitori* (contributi tecnici per un valore inferiore ai 20.000 euro).

Il museo ha l'obiettivo di massimizzare il numero di partner e sostenitori, compatibilmente con la propria capacità di sviluppare, realizzare e gestire i progetti.

Per quanto riguarda le sponsorizzazioni negli ultimi anni abbiamo identificato diverse tipologie di *sponsorship* attraverso cui le imprese possono collaborare con il museo: di frequente è possibile assistere al concretizzarsi di programmi culturali che nascono dalla richiesta di realizzare *one night sponsorship* e di *sponsorship to exhibit*. In entrambi i casi si tratta di esperienze a tempo, ciò che le differenzia è la durata. Per *one night* si intende la sponsorizzazione di eventi culturali occasionali di breve durata (inaugurazioni, convegni, congressi, concerti, spettacoli teatrali, premi letterari, proiezioni...). Con il termine di *sponsorship to exhibit* viene definito invece il sostegno economico offerto a iniziative culturali articolate nel tempo attraverso una serie di momenti distinti ma coordinati (grandi mostre, festival, rassegne...). Sono create ad arte per *mettere in mostra*.

C'è poi un terzo e ultimo tipo di relazione possibile in cui l'impresa, attraverso l'investimento in cultura, si radica sul territorio, costruisce una risorsa strategica di sviluppo e sempre più spesso indossa i panni dell'impegno sociale: è la *long-life sponsorship*²⁸.

Sviluppare forme di coinvolgimento tra museo e impresa per la progettazione e la realizzazione di programmi significa costruire una relazione in cui vi è condivisione di esperienze e competenze ma anche creazione di nuove conoscenze. Il progetto diviene un laboratorio di contaminazione, un campo di interazione in cui imprese e museo sono chiamati a

cooperare, rendendo disponibili parte delle proprie risorse (*know how* tecnico e *know how* metodologico, spunti dal settore della ricerca, oggetti, materiali, fondi e pratiche creative) per un vantaggio collettivo che consiste e sfocia nella valorizzazione della cultura di prodotto dell'impresa e delle potenzialità creative, formative e comunicative del museo.

Obiettivi definiti e misurabili sono rappresentati non solo in termini di *output*, ma anche e soprattutto di crescita delle risorse umane in gioco. Con un coinvolgimento attivo e creativo dello staff del museo e una partecipazione entusiasta degli esperti dell'azienda, il progetto, da momento di apprendimento e formazione, può trasformarsi in una vera e propria esperienza vocazionale, espressione di se stessi.

Inoltre, nel lungo periodo la *long-life sponsorship* concorre a dar vita a un contesto sociale intellettualmente stimolante e aperto alla ricezione dell'innovazione e del cambiamento.

In questo senso contribuisce a creare valore per l'impresa, l'istituzione culturale e la collettività.

Quanto spesso le imprese vi contattano e quanto siete invece voi a contattarle?

Le aziende sostenitrici vengono individuate in modo da rendere coerenti le specifiche dei progetti e l'identità, la storia, la strategia di comunicazione e di promozione dell'azienda. Questa ricerca di coerenza risulta semplificata dalla natura tecnico-scientifica del museo, istituzione che da più di cinquant'anni ha il compito di rappresentare un numero elevato di aree tematiche legate a diversi settori merceologici. Il museo eredita storie da raccontare, può svelare valori storici, tecnici, estetici, sociali nascosti negli oggetti e in tal modo dar valore alla storia di prodotti, imprese e persone.

Attualmente il museo gioca un ruolo largamente proattivo nella ricerca fondi presso le aziende. L'individuazione di potenziali sostenitori dei progetti, la selezione e la successiva proposta di collaborazione risulta quasi sempre a cura del museo.

Questo accade anche perché allo stato attuale il museo per ricercare fondi non promuove campagne di marketing attraverso i media, non predispone una *vetrina* dei progetti sul sito *web*, non attiva strumenti di comunicazione che rendono note le caratteristiche dei progetti stessi.

Le aziende contattano il museo per organizzare in *partnership* iniziative di comunicazione e di marketing di prodotto come presentazioni, attività di distribuzione di campioni, lancio di nuovi prodotti o di promozioni, celebrazioni e ricorrenze legate ai *brands* e ai prodotti, allestimento di set fotografici per la realizzazione di cataloghi... Considerano

strategico associare la loro immagine con quella del museo e utilizzare gli spazi museali per rivolgersi al suo pubblico, per aumentare la suggestione dell'evento, per dare credibilità al prodotto soprattutto quando sono in gioco valori educativi o principi tecnico-scientifici.

Collaborazioni dalla durata e dall'impatto limitato non costituiscono per il museo una reale occasione di sviluppo in quanto non migliorano l'*output*. Rappresentano essenzialmente una fonte di autofinanziamento, un'opportunità per rafforzare la notorietà del *brand* e per aumentare la visibilità. Tuttavia possono attivare occasioni di conoscenza reciproca, incentivare nuovi percorsi di *partnership*, avviare riflessioni e creare interesse per progetti più duraturi.

Secondo la sua esperienza, cosa cercano le imprese interessate a stabilire un rapporto con voi: benefici tangibili – copertura stampa, inviti – o intangibili, basati sull'immagine o il desiderio di appartenenza?

Gli esempi di sponsorizzazioni e di *partnership* sviluppate dal museo dal 2001 a oggi hanno evidenziato che le aziende possono avere obiettivi molteplici e ottenere benefici diversificati.

La maggior parte delle aziende sono mosse in prima istanza dalla volontà di ricercare e ottenere benefici intangibili, rappresentati da aspetti relazionali e di comunicazione, da investire nel dialogo con il territorio e con target specifici. Queste opportunità sono ritenute il vero valore aggiunto e la forma di ritorno più atteso per l'investimento in progetti del museo. Nei momenti associati ai progetti culturali si possono rafforzare le relazioni con fornitori, rivenditori, dipendenti, istituzioni locali e nazionali, media, comunità di ricerca, altri sponsor e *governance* del museo. Con i contenuti dei progetti è possibile ampliare la comunicazione dell'azienda: si arricchisce l'immagine, si esprimono valori di responsabilità sociale.

I benefici tangibili sono essenzialmente legati ad aspetti di marketing (visibilità, pubblicità, ospitalità negli spazi per i propri eventi ecc.). Sono considerati come elementi necessari ma in una relazione di collaborazione hanno una funzione di rinforzo: ad esempio la visibilità attraverso l'esposizione del logo è solo una prova dell'esistenza ma comunica poco dell'identità dell'azienda.

Il quadro generale evidenzia che le aziende hanno bisogno di comunicare per promuovere o difendere la loro immagine, le loro attività e i loro prodotti e per sviluppare ulteriormente la loro reputazione. Focalizzano l'attenzione sulle loro *audiences*, ampie/allargate (le giovani generazioni, le famiglie, la comunità educativa ecc.) o specifiche (associazioni di settore, media, dipendenti, comunità finanziaria), su area locale, regionale, nazionale o internazionale.

I musei possono rappresentare un modo per raggiungere diverse categorie di *audiences*. Le aziende sono consapevoli del fatto che i loro clienti si aspettano non solo *brands* che soddisfino i bisogni funzionali (qualità, prezzo ecc.) ma che comunichino contenuti e messaggi relativi alla loro identità di individui. Le aziende sono intenzionate a dimostrare che hanno cura di tutto ciò a cui i clienti tengono.

La finalità principale delle sponsorizzazioni è stringere relazioni, creare connessioni emotive con gli interlocutori, proponendo esperienze che aggiungono valore a ciò che le aziende producono. Queste strategie di marketing esperienziale, che possono adattarsi in maniera efficace alle collaborazioni tra aziende e istituzioni culturali, permettono di uscire dalla logica di *procacciare i clienti* e di sposare il principio di *associare i clienti*.

Purtroppo, i musei spesso non sono individuati dai radar delle aziende, non rappresentano un veicolo comunicativo per loro rilevante. Ciò è dovuto al fatto che non si conosce cosa sia un museo (o i musei non si lasciano conoscere dalle aziende) e cosa possa rappresentare in termini comunicativi, quali sono i portatori di interessi, le strategie e il raggio geografico d'azione della comunicazione, cosa può offrire in termini di eventi aziendali, conferenze, pubblicità, conoscenze e competenze. Per le aziende acquisire questo genere di conoscenza richiede risorse sia economiche che di tempo e questo rappresenta l'aspetto di rischio che può indurle a preferire altri generi di investimenti.

Può delinearne il profilo medio di un'azienda che supporta la vostra organizzazione? Sono imprese locali, nazionali o internazionali? Quali sono i settori maggiormente coinvolti?

Dal 2001 il *portfolio* di sponsorizzazioni e *partnership* è costituito prevalentemente da sussidiarie italiane di multinazionali e da aziende italiane con importanti quote di mercato nei rispettivi settori.

I settori d'estrazione dipendono essenzialmente dal fatto che il museo sta rinnovando e aggiornando le sue esposizioni e collezioni. Le aree tematiche oggetto di intervento sono dedicate a scienze *cutting edge*: telecomunicazioni, robotica e biotecnologie. Attualmente sono in corso progetti relativi alle aree della chimica e delle materie plastiche.

Quali considera essere le sfide del fundraising nel coinvolgere le imprese?

La sfida principale consiste nel trasmettere ai decisori delle aziende, potenziali finanziatori dei progetti del museo, l'idea che investire in cultura, programmi educativi e progetti di istituzioni così rappresentative dell'identità di una nazione, di una città o del suo territorio è innanzi-

tutto un modo di essere cittadini del mondo. È un gesto di responsabilità sociale, una possibilità per le imprese di restituire alla comunità i benefici che traggono dal suo territorio (personale e cultura del lavoro, servizi, ricavi ecc.). È proprio questo investimento a poter determinare vantaggi in termini di comunicazione dei valori dell'impresa, di notorietà e di reputazione del marchio.

Il museo non chiede solo un supporto economico. Propone alle aziende di lavorare insieme, di lasciarsi coinvolgere in maniera attiva allo sviluppo e alla realizzazione di un progetto che diventa comune. Può rappresentare anche per i dipendenti delle aziende una esperienza motivante, vocazionale e creativa, una forma di incentivo al lavoro attraverso l'espressione di se stessi. I progetti possono stimolare la creatività, l'originalità, la vitalità, catturare l'immaginazione delle persone coinvolte.

Si tratta di una sfida ambiziosa, ancora lontana dall'essere vinta. Oggi i musei e le istituzioni culturali non riescono a spogliarsi dell'etichetta di realtà statiche, polverose, farraginose che viene attribuita loro dal mondo dell'impresa. C'è ancora scetticismo e sorpresa dinanzi a una proposta di cooperazione avanzata da un museo. Troppo spesso si giudicano i progetti con un approccio di puro investimento di marketing, si cade nella trappola della valutazione in base al *costo contatto*: in tal caso i parchi acquatici o le fiere saranno sempre più convenienti.

Avete collaborazioni con fondazioni bancarie o d'impresa? Che rapporti costituite con questi soggetti? Che natura hanno queste fondazioni, sono locali o nazionali?

Il museo da alcuni anni collabora con la Fondazione Cariplo che nel 2002 lo ha scelto come partner attuatore del progetto *Educare alla Scienza e alla Tecnologia (Progetto EST)*. Si tratta di un programma educativo e formativo di 5 anni rivolto ai ragazzi e agli insegnanti delle scuole elementari e medie della Lombardia.

Oltre a una fase di formazione degli insegnanti, distribuzione di *kit* educativi e visita del pulmino della scienza nelle classi coinvolte, il progetto prevede la realizzazione all'interno del museo di tre aree interattive dedicate a settori di grande attualità scientifica e tecnologica: la robotica, le telecomunicazioni, la genetica e le biotecnologie.

Il progetto nasce dall'esigenza di far fronte alla generale disaffezione delle giovani generazioni nei confronti degli studi scientifici e tecnologici. L'obiettivo è supportare i musei nell'attività di divulgazione ed educazione tecnico-scientifica attraverso la metodologia didattica *hands-on*.

È largamente finanziato dalla Fondazione Cariplo con un investimento complessivo di circa 5 milioni di euro. Proprio la presenza di un inve-

stimento così rilevante ha aumentato l'attrattività del progetto, provocato un effetto traino e favorito il coinvolgimento di aziende dei diversi settori. Su ogni area sono state sviluppate *partnerships* relative ai contenuti scientifici, ai sistemi espositivi e interattivi, alle attività educative.

Gli altri partner del progetto sono la Regione Lombardia – Direzione generale Culture, Identità e Autonomie, l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia e il Museo di Storia Naturale di Milano.

Nel 2001 la Fondazione Cariplo ha finanziato il restauro della Sala del *Cenacolo*, antico refettorio oggi adibito a sala conferenze e incontri. Nel 1985 la Sala è stata resa inagibile dalle forti infiltrazioni d'acqua che hanno determinato distacchi e sollevamenti dell'intonaco degli affreschi che decorano la volta.

Particolarmente attivo risulta il rapporto con la Fondazione Italiana Accenture, organizzazione non profit che, attraverso studi e iniziative operative, mira a promuovere l'innovazione tecnologica intesa come driver di sviluppo per la collettività. Coerentemente con la propria missione di sostenere progetti orientati all'educazione dei giovani, la fondazione ha cofinanziato la realizzazione dell'area didattica interattiva *i.lab*, dedicata alla genetica e alle biotecnologie, nell'ambito del *Progetto Educa-re alla Scienza e alla Tecnologia*, per concorrere a favorire un approccio più consapevole alle tematiche relative alla genetica, alla biologia molecolare e cellulare, alle biotecnologie e alla bioingegneria.

Inoltre il museo ha collaborato con la Fondazione Italiana Accenture al *Progetto NavigAbile*, che intende fornire principalmente a bambini e ragazzi con disabilità motorie e di comunicazione, una modalità innovativa per comunicare e per accedere ai contenuti del web. I servizi software di *NavigAbile*, che utilizzano strumenti di comunicazione basati su simboli, immagini e fotografie, sono stati applicati a una sezione del sito del museo denominata *Storie al Volo*, che racconta la storia del volo e degli aerei della collezione del museo.

Nel 2002 la fondazione aveva finanziato la riqualificazione della Sala Colonne, suggestivo spazio di 600 mq per conferenze, congressi, eventi istituzionali.

Quali ritiene essere i fattori che influenzano maggiormente lo sviluppo e il buon esito della attività di raccolta fondi?

Ci sono diversi fattori che, in maniera combinata e in fasi diverse, concorrono a giustificare i risultati della raccolta fondi. La reputazione di più grande museo tecnico-scientifico in Italia, che per tipologia di attività è paragonabile ad altre istituzioni internazionali, è di sicuro la molla che anima la disponibilità delle aziende quando vengono contattate

per l'attivazione di una collaborazione. Trova apprezzamento la reputazione di istituzione che si pone la missione di generare conoscenze ed esperienze per la crescita culturale e sociale della collettività e di farlo anche sviluppando accordi di *partnership* con le aziende.

La valutazione dell'investimento è basata invece sui contenuti specifici del progetto: le aziende per le quali i visitatori del museo sono potenziali clienti si aspettano che vi sia un allineamento tra gli attributi chiave del *brand* o del prodotto con le caratteristiche dell'evento/progetto supportato. Talvolta sperano di poter essere coinvolti anche nei processi editoriali.

Nel caso di sponsorizzazioni di progetti non coerenti con l'identità dell'azienda, la motivazione primaria per poterli sostenere deriva dalla volontà di dialogare con il territorio e con la sua comunità.

In alcuni casi le relazioni personali della presidenza e della dirigenza con i decisori delle aziende risultano strategici per attivare i rapporti di collaborazione.

Rimane essenziale la centralità dei valori dell'individuo: da dove originano le motivazioni a sostenere una causa o un progetto? Dalla mente, che cura la logica, i benefici e la coerenza? O dal cuore che fa emergere la causa, il bisogno, l'*appeal* emotivo e attiva l'immaginazione? È chiaro che vorremmo che il fattore chiave nel processo decisionale di investire o meno in cultura fosse sempre e solo la sensibilità, la *visione* delle persone e la loro attenzione verso lo sviluppo del territorio e della collettività.

In che modo misurate il vostro successo in termini di fundraising?

I risultati dell'attività di fundraising vengono valutati in base agli obiettivi prefissati. I fondi vengono ricercati e utilizzati per la realizzazione di progetti. Pertanto l'intensità del programma di interventi museologici e di eventi culturali è proporzionale al successo dell'attività di sviluppo di *partnerships* e di relazioni di sponsorizzazione con soggetti privati.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi del fare raccolta fondi per una grande istituzione culturale come la vostra?

In generale il fundraising per un'organizzazione culturale rappresenta un impegno per soddisfare un'esigenza sociale comune a tutte le epoche storiche: rendere disponibile una dimensione extra quotidiana per gli individui, ovvero attività contemplative, o attive, o cooperative.

L'extra quotidiano deve divertire, secondo il significato etimologico *di-vertere*, cioè spostare l'attenzione, per poi generare riflessioni sul quotidiano. Il museo è una forma di spettacolo, di messa in scena per dare

vita a un'esperienza estranea al vissuto quotidiano. La materia prima, i contenuti dello spettacolo del museo sono gli oggetti, le storie che raccontano, i temi a essi connessi. Le modalità e i criteri secondo cui viene messo in scena lo spettacolo degli oggetti condizionano l'esperienza della visita, il fatto che sia divertente o meno²⁹.

Il patrimonio del museo è costituito da più di 10.000 oggetti, libri e documenti, custoditi ed esposti su una superficie di circa 23.000 mq in edifici di grande fascino (un convento della fine del Quattrocento, una riproduzione di stazione ferroviaria in stile *liberty*, un padiglione con navi e aerei). Il pubblico del museo è costituito da insegnanti e gruppi scolastici, famiglie, stranieri e gruppi etnici, specialisti ecc. Costruire esperienze per tutte queste categorie, ciascuna con il proprio *background* e i propri bisogni, a partire da un patrimonio così ricco e ampio è un compito arduo ma di grande fascino.

Quella del fundraiser è una professione in cui sono importanti lucidità e rigore per l'individuazione e l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'istituzione per cui si lavora. È indispensabile lasciarsi coinvolgere emotivamente, provare orgoglio senza aver paura di dichiarare i bisogni dell'organizzazione. Con la stessa sensibilità e attenzione, un *fundraiser* deve essere in grado di rintracciare necessità e potenzialità dei propri interlocutori. Il compito consiste nel creare un dialogo a partire dai bisogni reciproci facendoli divenire opportunità per entrambi e costruendo una piattaforma di partecipazione attiva. In gioco c'è lo sviluppo sociale e culturale: la salvaguardia dell'identità delle organizzazioni e del territorio, la loro valorizzazione, l'azione educativa che ne deriva.

Se considera una prospettiva di sviluppo lungo termine, come vede il futuro della sua organizzazione e quali sono le sfide che può anticipare?

Il museo necessita di contributi di genere diverso per la realizzazione della propria missione. Molte aziende trovano anomalo per un paese che si vanta di avere il patrimonio culturale più importante del mondo che la salvaguardia, la conservazione e la fruizione di questo patrimonio possa avvenire in maniera adeguata soltanto grazie all'intervento di privati. Attualmente l'attività di fundraising, unita a una politica gestionale di contenimento dei costi e di valorizzazione del capitale umano attraverso l'*insourcing* delle funzioni chiave di un'organizzazione museale garantisce un lieve ma costante miglioramento dell'offerta culturale. Come dimostrano alcuni casi di eccellenza del mondo anglosassone, i musei in generale e la nostra istituzione in particolare possono agire in un'ottica di sviluppo soltanto se il settore pubblico li considera elemento strategico della società intervenendo con rilevanti mezzi finanziari. Si verrebbe

a creare un ambito in cui le imprese sono degli alleati e cooperano alla valorizzazione dei progetti. Il museo dovrebbe essere così integrato con la comunità da essere percepito come essenziale, al pari di ogni altro servizio pubblico (elettricità, trasporti, acqua ecc.).

Il Museo Zauli di Faenza: il legame con il territorio come leva di coinvolgimento

Inaugurato il 31 maggio 2002, il Museo Carlo Zauli nasce nel cuore di Faenza, città natale e luogo di lavoro del maestro Carlo Zauli, oggi considerato uno dei maggiori scultori ceramisti del Novecento. Già centro di richiamo per altri grandi artisti nella seconda metà del Novecento, attratti dalla volontà di confrontarsi con l'originalità creativa del maestro Zauli, la città romagnola ha oggi ritrovato la sua capacità di attrarre talenti esterni da tutto il mondo grazie anche alla rinnovata attività di centro di scambio e creazione artistica assunta dal neonato Museo Carlo Zauli. L'idea del museo nasce da Carlo Zauli stesso, dalla volontà dell'artista che aveva raccolto le proprie più importanti opere con lo scopo di creare all'interno dello studio-laboratorio di Faenza un centro culturale in cui mostrare l'evoluzione del suo lavoro, che fosse al tempo stesso di stimolo alle future generazioni di ceramisti. Il museo – realizzato grazie a un cospicuo coinvolgimento di istituzioni pubbliche e imprese locali che ne hanno interamente sostenuto i costi di apertura – offre un percorso antologico nell'opera di Zauli dai primi anni Cinquanta agli anni Novanta, svelando al visitatore la ricerca di un artista che da ceramista divenne scultore senza mai tradire le proprie radici. Tale percorso è arricchito da una visita attraverso gli storici ambienti dello studio-bottega: dalla cantina delle argille alla stanza degli smalti, dalla sala dei forni a quella dei grandi rilievi, dove la zolla di terra diventava scultura.

Intervista a Matteo Zauli, Direttore del Museo Zauli

Fin dalla fase iniziale vi siete avvalsi della consulenza di uno studio di fundraising e comunicazione al fine di definire quale fosse la strategia di fundraising più adatta per la realizzazione del Progetto Museo Carlo Zauli: quali sono stati gli step operativi e le scelte di partenza suggeriti e adottati in base alla consulenza?

Sin dalle prime fasi, la strategia di fundraising del Museo Zauli è stata progettata in collaborazione con goodwill che attraverso uno studio di fattibilità ha individuato le linee guida di riferimento per il rapporto con

le imprese e che ancora oggi ci segue per l'ottimizzazione organizzativa e la supervisione della strategia di fundraising.

La strategia di fundraising adottata dal museo nei primi mesi di attività vede nel rapporto con il territorio il suo centro focale, basato sulla corrispondenza tra l'identità della città di Faenza quale città della ceramica di maggior rilievo internazionale e la figura di Zauli quale scultore ceramista più importante del Novecento. La dimensione locale è stata per ovvie ragioni l'ambito di appartenenza privilegiato dell'implementazione della strategia di raccolta fondi e coinvolgimento di altri soggetti privati.

Perché il *Progetto Museo Zauli* potesse iniziare a essere operativo è stato necessario fin dalla prima fase attribuirgli un'identità giuridica e all'interno di questa definire i ruoli dei soggetti deputati a rappresentare l'istituendo museo nei confronti delle istituzioni e dei potenziali *partner*, oltre che a prendere le prime decisioni in merito all'allestimento. Per questo motivo è stata fondata un'associazione non profit denominata Museo Carlo Zauli, con l'intenzione e la volontà di mantenere, salvaguardare, promuovere e incrementare la conoscenza dell'opera artistica di Carlo Zauli in ogni sua forma, espressione e maniera. La scelta della forma associativa trova ragione nel fatto che in quella prima fase era necessario evidenziare l'esistenza di uno scopo comune – quella che in termini di fundraising potremmo definire la *buona causa* – e individuare una serie di soggetti coinvolti nella sua realizzazione, oltre che di interlocutori che potessero rapportarsi all'esterno in nome del museo, senza vincolare la gestione del patrimonio. L'essenza non profit è stata l'elemento caratterizzante la natura non solo giuridica, ma anche operativa del museo e la sua volontà di essere elemento di connessione tra soggetti pubblici e privati sul territorio.

In seguito all'impostazione di un piano di contatti sul territorio, avete delineato una precisa strategia di coinvolgimento e di raccolta fondi rivolta alle imprese e ad altri soggetti pubblici e privati del territorio: quali sono stati i presupposti di tale strategia?

Nella fase di valutazione della fattibilità del progetto è apparso subito chiaro che il valore aggiunto del museo poteva provenire proprio dalla sua collocazione fisica all'interno di un contesto significativo come quello faentino, denso di rimandi all'arte ceramica e rafforzato dal rapporto che l'artista ha avuto per tutto l'arco della sua attività con il territorio: è stato dunque proprio al territorio che ci si è rivolti per la prima fase di realizzazione del progetto. Il valore artistico delle opere conservate all'interno del museo e il loro radicamento all'interno della tradizione artistica della città di Faenza e del suo legame, anche economico e

sociale, con la ceramica, hanno di fatto costituito la premessa all'approccio professionale con cui si è proceduto alla ricerca e attivazione di relazioni fondate sulla condivisione di valori e tradizioni, nonché sulla volontà di investire su di essi in maniera innovativa.

Di conseguenza si è impostato un piano di contatti sul territorio per l'attivazione e collaborazioni sia con le istituzioni pubbliche e private sia con le imprese locali. Partendo da un'analisi molto realistica del territorio si sono ricercate in particolare quelle realtà aziendali che avessero radici comuni con l'identità del museo. Esistevano infatti alcune realtà aziendali che avevano legami professionali diretti con Carlo Zauli o i cui fondatori si erano legati, a livello di collezionismo e di amicizia, con il maestro. Ad esempio Carlo Zauli era stato fondatore e designer fino al 1990 dell'azienda Ceramiche La Faenza, oggi uno dei maggiori produttori di piastrelle in Italia: riallacciare questo rapporto significava quindi riallacciarsi addirittura a una parte di storia dell'azienda stessa. La strategia è stata quindi orientata alla ricostruzione dei legami attivati dallo stesso Zauli con diversi soggetti economici del territorio.

Tra il totale dei fondi raccolti dalla vostra organizzazione, che percentuale arriva da donazioni private, sottoscrizioni annuali, aziende e altre voci?

Attualmente il 30 per cento dei fondi proviene dal Comune di Faenza, il 15 per cento da fondazioni bancarie, il 45 per cento da aziende e il 10 per cento da altre fonti (quali *merchandising* e ingressi).

Quali formule di coinvolgimento avete attivato in base a tali considerazioni nei confronti delle imprese e di altri soggetti istituzionali del territorio?

Per quanto riguarda il coinvolgimento delle imprese, nostra convinzione è stata quella che fosse necessario passare dal concetto di sponsorizzazione passiva a quello di *partnership* attiva: questo significava far diventare l'azienda soggetto attivo, partner e sostenitore nella programmazione delle attività e nella vita stessa del museo. Oltre a erogare un sostegno economico infatti il soggetto coinvolto in qualità di sostenitore, sia esso pubblico o privato, diventa partecipe dell'intera attività del museo laddove quest'ultimo può rappresentare al tempo stesso uno strumento di comunicazione e di ritorno d'immagine per l'azienda, in una logica di mutuo beneficio che risulta vincente come dimostrato da molti casi internazionali. I soggetti disposti a sostenere il nuovo museo sono stati coinvolti attraverso forme di *partnership*, ossia collaborazioni a lungo termine e in grado di determinare un grado di partecipazione più strutturato. Per ogni partner ufficiale si sono poi cercate modalità di coinvolgimento originali basate su tre diversi fattori. Sulla valorizzazione

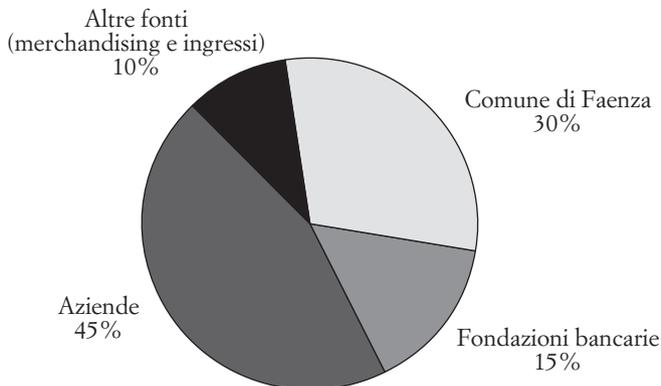


Fig. 24. Articolazione entrate Museo Carlo Zauli. Fonte. Museo Zauli.

ne del legame storico tra l'artista e l'azienda come nel caso di Ceramiche La Faenza, azienda produttrice di piastrelle, strettamente legata a Zauli che come si è detto ne è stato fondatore e progettista per diversi anni; sulla valorizzazione del rapporto esistente tra Zauli e l'imprenditore: è questo il caso di Bentini Costruzioni, da sempre collezionista delle opere del maestro ceramista; sulla creazione di legami ex novo: è questo il caso della Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio di Faenza e con la Banca di Romagna. In questo caso si è puntato a evidenziare il ruolo della fondazione e dell'istituto bancario nella tutela e promozione culturale a livello territoriale.

Il successo di questo tipo di approccio attentamente pianificato e ritagliato sulle esigenze dei diversi partner si è rivelato strategico e ha portato il museo a poter disporre di un certo numero di sostenitori, oggi così suddivisi:

- partner istituzionali: Comune di Faenza e MIC - Museo Internazionale delle Ceramiche di Faenza;
- partner ufficiali: Fondazione "Banca del Monte e Cassa di Risparmio di Faenza", Banca di Romagna, Bentini Costruzioni e Ceramiche la Faenza;
- partner tecnici: questi ultimi hanno avuto un ruolo importante in particolare nella fase di allestimento del museo, fornendo beni e servizi necessari; a oggi questo tipo di partner forniscono al museo il loro supporto tecnico in occasione di singole iniziative realizzate di vol-

ta in volta. Se il rapporto di *partnership* ha costituito la modalità preferenziale del rapporto con le imprese, in seguito all'inaugurazione del museo e una volta affermata e riconosciuta tale strategia, si sono inoltre attivati rapporti e contributi mirati a eventi e obiettivi spot – in sostanza vere e proprie *sponsorships* – con aziende del territorio che hanno avuto e hanno ancora un ruolo nella realizzazione delle attività del museo.

Cosa cercano le imprese interessate a stabilire un rapporto con voi: benefici tangibili – ritorno di immagine, relazioni – o intangibili, basati sulla condivisione di valori o il desiderio di partecipare a un progetto che è patrimonio della città?

Il nostro approccio verso le imprese è risultato vincente perché, oltre a proporre modalità di coinvolgimento durature nel tempo che andasse oltre la sponsorizzazione *una tantum*, siamo stati in grado di offrire alle aziende che hanno voluto sostenerci sia forme di *benefits* tradizionali, legati alla creazione di occasioni di visibilità e di miglioramento del *marketing mix* dell'azienda, sia una serie di connotazioni ulteriori in grado di arricchire il *brand* attraverso la valorizzazione del rapporto esistente tra il maestro Zauli e l'azienda. Oltre al tradizionale ritorno in termini di visibilità e comunicazione, abbiamo infatti previsto la possibilità di utilizzare l'immagine di Carlo Zauli per la loro comunicazione aziendale, di veicolare o avere in prestito le opere di Carlo Zauli per tutto il periodo della *partnership*, esponendo le stesse in occasioni di eventi aziendali particolari o presso la sede del sostenitore, di utilizzare gratuitamente spazi nel museo per la presentazione dei propri prodotti.

Inoltre dal punto di vista del coinvolgimento delle risorse umane dell'azienda è risultata un vero successo l'esperienza delle *Residenze d'artista*. Grazie al *Progetto Residenze d'artista* nel laboratorio faentino sono stati effettuati in questi anni dei veri e propri scambi culturali di altissimo livello, in grado di favorire confronti e rapporti diversi tra le diverse forme d'arte (pittura, scultura, lavorazione metalli) che si integrano e completano nella ceramica. Il progetto – iniziato nel 2003 con Bruno Peinado, proseguito nel 2004 con Mathieu Mercier e nel 2005 con Gianni Caravaggio e Francesco Gennari – è stato ideato partendo dalla visione attenta alle tendenze dell'arte contemporanea propria di Carlo Zauli, il cui studio nel passato è stato un vero e proprio punto di riferimento per la ricerca sui materiali ceramici, la scultura e le arti visive. Da tre anni il Museo Zauli ospita per alcune settimane all'interno dei laboratori ceramici artisti contemporanei italiani e internazionali che realizzano opere in ceramica con la collaborazione di maestri ceramisti locali e dipendenti delle aziende partner

del settore, oltre che di studenti delle scuole artistiche e delle accademie locali. In questo modo viene data anche ai dipendenti delle aziende partner la possibilità di seguire tutto il processo creativo e prendere parte direttamente alla realizzazione delle diverse opere. Si è così creata una vera e propria comunicazione a doppio binario dove i giovani studenti vengono a contatto con l'estro e la genialità degli artisti i quali a loro volta apprendono dai maestri ceramisti locali tecniche costruttive e lavorative in un campo, quello ceramico, non del tutto a loro noto. Il progetto, oltre a stimolare la creatività degli artisti contemporanei, li conduce a familiarizzare e a riflettere sulle tecniche ceramiche secondo una concezione innovativa per cui il committente, insieme ai promotori pubblici e privati, diventa l'input di un nuovo percorso culturale, favorendo uno scambio reale di cultura ed esperienze artistiche che ben difficilmente sarebbero state trasmesse se non *lavorando insieme*. Un esempio di come si possa trasformare Faenza in una cittadina di eccellenza artistica a livello mondiale e di come il museo possa effettivamente diventare centro culturale pronto e ricettivo agli stimoli provenienti dall'esterno, ma anche attore della promozione del territorio in cui è inserito.

Fondazione Edoardo Garrone: impegno per la cultura oltre la fondazione di impresa

Nel gennaio 2005 le famiglie Garrone e Mondini ed ERG hanno dato vita a una fondazione culturale con scopi di promozione culturale, scientifica e sociale a livello nazionale e internazionale: la Fondazione Edoardo Garrone.

Costituita da San Quirico SPA e da ERG SPA, la Fondazione Edoardo Garrone nasce come naturale evoluzione dell'impegno dei fondatori in campo sociale e culturale e celebra il ricordo di chi, nel 1938, diede avvio all'attività industriale di ERG.

La fondazione non ha scopo di lucro e persegue esclusivamente finalità di solidarietà sociale nel campo della promozione e valorizzazione culturale e artistica nei seguenti ambiti: promozione, realizzazione e partecipazione attiva a iniziative ed eventi culturali, artistici e sociali di rilevanza locale e/o nazionale e internazionale; promozione, realizzazione e partecipazione attiva a iniziative etiche e solidali e ad attività di cooperazione allo sviluppo a beneficio di soggetti e comunità svantaggiate; promozione e realizzazione di studi e ricerca scientifica di particolare interesse sociale, con l'organizzazione anche di seminari e convegni, attività formative, concorsi, borse di studio, corsi didattici.

A tal fine la fondazione, in piena autonomia di scelte, si propone come soggetto attivo nel dibattito culturale italiano e internazionale con la missione di contribuire alla comprensione, alla fruizione e alla diffusione della cultura, dell'arte, della scienza e delle loro più significative forme espressive, fornendo un concreto contributo di idee e di risorse a programmi di comunicazione culturale, di ricerca e divulgazione scientifica, di tutela e promozione del patrimonio artistico.

Tra gli obiettivi della neonata fondazione vi è l'attivazione di una rete di rapporti e di un dialogo costante con i principali attori della società civile e della cultura italiana e internazionale, con le forze politiche ed economiche, con le istituzioni pubbliche, con altre organizzazioni e società di tipo pubblico e privato.

La fondazione conserverà il proprio patrimonio documentario, archivistico, bibliografico e audiovisivo per eventuali pubblicazioni e per una futura fruizione pubblica. Potrà partecipare alla costituzione di associazioni, comitati e istituzioni in genere – e/o aderire a quelli già costituiti – purché aventi scopo analogo a quello della fondazione.

Per il raggiungimento dei suoi scopi la fondazione potrà collaborare con persone fisiche o enti, amministrazioni pubbliche o private, società, istituti, università, accademie e organismi di qualunque natura (nazionali e internazionali) stipulando con essi, se opportuno, accordi e convenzioni.

Autorevole anche il Comitato Scientifico e di altissimo profilo la composizione del Comitato d'Onore: M. Enrique Barón Crespo, Luca Cordeiro di Montezemolo, Renzo Piano, Enrico Salza, Umberto Veronesi.

Intervista a Maurizio Luvizone, segretario generale della Fondazione Edoardo Garrone

Quale processo decisionale ha portato il Gruppo Erg, dopo tanti anni di impegno a favore della cultura, a creare una fondazione d'impresa?

La nascita di una fondazione rappresenta per noi al tempo stesso un punto di arrivo e di partenza. Punto di partenza, certo, per la vita del nuovo soggetto non profit. Un soggetto, va detto, che non è una mera *emanazione* del gruppo ERG, ma una realtà autonoma sia dal punto di vista giuridico che organizzativo e gestionale. Punto di arrivo poiché le famiglie Garrone e Mondini ed ERG SPA, che l'hanno voluta e costituita, affidano alla fondazione un capitale di esperienze maturate, in questi anni, a beneficio della cultura e del sociale. Credo si possa parlare di evoluzione nella continuità. Continuità di impegno e responsabilità, ma salto di qualità nella visione. Non più sponsor ma operatori culturali.

Qual è la tipologia della fondazione?

Nasciamo come una piccola fondazione culturale di tipo operativo. Non siamo interessati a erogare provvidenze ma a realizzare progetti. Progetti concreti e, speriamo, innovativi a beneficio della cultura, della scienza e del cosiddetto sociale. Siamo per una cultura che comunica e si fa capire, per una scienza che diverte, per una solidarietà rigorosa e trasparente. La missione della Fondazione Edoardo Garrone non è sostenere progetti di terzi, ma produrre in prima persona.

A quanto ammonta il patrimonio della vostra fondazione?

La fondazione è stata costituita con un patrimonio di 450.000 euro. Tale patrimonio costituirà il fondo di dotazione e potrà essere incrementato con elargizioni o contributi da parte di enti pubblici o privati e persone fisiche. Per l'adempimento dei suoi scopi la fondazione potrà inoltre disporre di un fondo annuale di gestione erogato direttamente dai soci fondatori, eventualmente integrabile con contributi di terzi.

Quali sono le principali aree di interesse e di attività dell'organizzazione?

La promozione di eventi culturali e sociali, l'organizzazione di seminari e convegni e la realizzazione e pubblicazione di studi e ricerche saranno le attività principali della Fondazione Edoardo Garrone. L'obiettivo è dare un concreto contributo alla diffusione, alla fruizione e alla comprensione della cultura, dell'arte e della scienza, mettendo idee e risorse a servizio della comunicazione culturale, della ricerca e divulgazione scientifica, della tutela e della valorizzazione del patrimonio artistico, senza dimenticare i temi sociali dello sviluppo e dell'integrazione. Fra gli scopi della Fondazione Garrone rientra, infatti, anche l'attiva cooperazione a sostegno di progetti etici e solidali. Con un concreto e continuo dialogo con i principali attori della società civile e della cultura nazionale e internazionale, con le forze politiche ed economiche, con le istituzioni pubbliche e con altre organizzazioni e società pubbliche e private, la Fondazione Edoardo Garrone si propone di diventare soggetto attivo e vivace nel dibattito culturale e sociale italiano e internazionale.

Può spiegare brevemente come la fondazione intende scegliere i progetti culturali e sviluppare il proprio programma culturale?

La fondazione saprà senza dubbio fare tesoro della lunga esperienza di sostegno alla cultura maturata dal Gruppo ERG per quanto riguarda l'ideazione, la realizzazione, la gestione e la valutazione delle ricadute socio-culturali degli interventi, ma anche la capacità di ascolto e dialogo con il territorio, le istituzioni, il mondo culturale in genere e gli altri ope-

ratori. Ricordo che per oltre dodici anni ERG è stata sponsor unico istituzionale del Teatro Carlo Felice di Genova, ma il suo ruolo è sempre andato ben al di là di semplice erogatore di un finanziamento, per quanto cospicuo fosse³⁰.

Tuttavia, al fine di integrare le proprie competenze nel modo più completo possibile, ha deciso di rivolgersi a figure di altissimo profilo e con competenze molto specifiche nel settore culturale e scientifico. A questo scopo è stato costituito un Comitato Scientifico – di altissimo profilo – che sarà garante del nostro orientamento al mercato delle buone idee, sostenibili economicamente e, in qualche modo, necessarie. Le figure che lo compongono – Amadori, Bo, Bodei, Calabrò, Cavalli Sforza e Colombo – assicurano una visione molto ampia, internazionale ed esperta che guiderà la fondazione nella valutazione delle proposte provenienti sia dall'interno che dall'esterno della nostra istituzione.

In base alla sua esperienza, prima come responsabile immagine di ERG e oggi come segretario generale della fondazione, quali trends emergenti ravvisa nell'intervento delle fondazioni di impresa a sostegno della cultura o dei settori della responsabilità sociale in genere?

Intanto c'è da registrare una buona notizia. Da qualche tempo gli imprenditori hanno scoperto che oltre a saper *far di conto*, sanno anche leggere e scrivere. Da qui il desiderio di fare qualcosa di più significativo e utile per la cultura e il sociale che il semplice gesto di dare denaro. Battute a parte, credo che l'impresa moderna non si accontenti più di erogare solo risorse finanziarie (e spesso non vederle bene utilizzate) ma abbia una gran voglia di mettere a disposizione un po' del suo *saper fare*. Con questi presupposti, sono nate molte delle fondazioni cosiddette d'impresa nel nostro paese, con un approccio per molti versi originale rispetto a quello che caratterizza le *corporate foundations* operanti nel mondo anglosassone. In questi ultimi dieci, quindici anni abbiamo assistito alla formidabile crescita del fenomeno delle fondazioni bancarie. Attività importantissima e insostituibile, la loro. Ma molto, troppo polverizzata in una miriade di attività non sempre selezionate per qualità. Il ruolo della fondazione privata, del tutto complementare, deve essere orientato alla qualità e alla professionalità. Pochi interventi ma di eccellenza e, se possibile, determinanti.

Secondo la sua opinione, come evolverà il supporto alla cultura in Italia a seguito della progressiva contrazione della disponibilità del settore pubblico?

Per migliorare l'offerta culturale e sociale del paese e in attesa di un impianto fiscale più evoluto e premiante, il ruolo del privato può e deve ave-

re un senso se si aggiunge (e non si sostituisce) a quello pubblico. L'euro privato in più non deve pareggiare l'euro pubblico in meno. Così non va. Il contratto sociale va rivisto. Una modesta proposta: investa, la pubblica amministrazione, quell'euro nella formazione dei suoi quadri dirigenti. Faccia studiare management e marketing a sovrintendenti, direttori e conservatori, li mandi, in giro per il mondo, a osservare ciò che fanno i loro colleghi più evoluti e preparati. Quell'euro tornerà in cassa moltiplicato.

La Fondazione Cariplo: dai finanziamenti a pioggia ai "Piani di intervento"

Le origini della Fondazione Cariplo risalgono al XIX secolo. Nel 1816 l'Impero austriaco, dopo aver sconfitto Napoleone, si trovò ad amministrare un ampio territorio italiano, compresa la Lombardia. In considerazione delle terribili condizioni di povertà createsi per le devastazioni prodotte dalla lunga stagione delle guerre napoleoniche, l'Amministrazione austriaca decise di affidare a un gruppo di notabili milanesi di provata onestà e capacità il compito di organizzare e gestire una attività filantropica di sostegno alle fasce più disagiate della popolazione, nonché di finanziamento alle attività economiche. Venne dunque creato un organismo – denominato Commissione centrale di beneficenza – che, raccolto un cospicuo patrimonio grazie soprattutto a donazioni private, iniziò la propria azione. La Commissione centrale di beneficenza concluse sostanzialmente il proprio mandato nel 1823; si pose allora il problema di come utilizzare le ampie risorse rimaste disponibili. L'Amministrazione austriaca propose pertanto di creare – sull'esempio dell'esperienza della Cassa di Risparmio di Vienna – la Cassa di Risparmio di Milano che, anche per effetto della sua articolazione su tutto il territorio lombardo, acquisì la denominazione di Cassa di Risparmio delle Province Lombarde. La banca operò con grande successo nel corso dei decenni successivi, fino a diventare la prima Cassa di Risparmio del mondo.

Nel 1991, a seguito del processo di trasformazione effettuato ai sensi della Legge Amato-Carli, le attività bancarie della Cassa sono state conferite in una società bancaria (Cariplo SPA), mentre la fondazione ha ereditato quale propria missione quella di perseguire – senza scopo di lucro – obiettivi di interesse generale e di utilità pubblica.

La fondazione è oggi una fondazione di erogazione con un patrimonio netto contabile di 5,81 miliardi di euro (6,75 mld di euro al valore di mercato): persegue le proprie finalità nei settori della ricerca scientifica,

dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali e dei beni ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie deboli. Promuove inoltre studi, progetti e iniziative volti all'innovazione e al trasferimento delle tecnologie al sistema delle imprese e della pubblica amministrazione³¹.

I criteri e le modalità di intervento

La modalità prioritaria di intervento della Fondazione Cariplo è l'assegnazione di contributi per progetti specifici, i quali, presentati nell'ambito di bandi pubblici denominati *Programmi della Fondazione*, vengono valutati meritevoli in base a una graduatoria finale. Le modalità di partecipazione a questi programmi sono rese note attraverso il sito della fondazione (www.fondazionecariplo.it). Il metodo di valutazione applicato è di tipo comparativo: la scelta dei progetti da finanziare viene effettuata dal Consiglio di amministrazione, opportunamente supportato dagli uffici e, nel caso dei progetti di ricerca scientifica, da un Comitato scientifico esterno. Rientrano tra i beneficiari di contributi sia enti di eccellenza del settore specificamente considerato sia enti di più recente costituzione, di cui la fondazione può talvolta sostenere la fase di *start-up*.

In accordo con gli indirizzi emergenti nelle modalità di intervento delle fondazioni bancarie, la Fondazione Cariplo si è distinta nel 2004 per aver introdotto una novità che rappresenta un passaggio importante e segna la conclusione di un ruolo di recepimento passivo delle richieste di contributo dall'esterno e dei cosiddetti *finanziamenti a pioggia*. Al fine di aiutare la fondazione a chiarire priorità e strategie nel rispondere ai bisogni della comunità in cui essa opera, sono nati nel corso del 2004 i *Piani d'azione*, ovvero documenti di indirizzo a valenza pluriennale predisposti dalla Commissione centrale di beneficenza che definiscono con precisione il ruolo che la fondazione può svolgere, gli obiettivi specifici che intende perseguire, così come le strategie e gli strumenti che può utilizzare per raggiungere questi obiettivi. Dal punto di vista del ruolo, infatti, la fondazione è chiamata a identificare obiettivi specifici – coerenti con le proprie possibilità e la propria natura di soggetto privato – che distinguano la propria azione da quella degli altri attori sociali, senza sostituirsi ad altri soggetti che già operano nel settore (enti pubblici e privati), ma non limitandosi ad agire esclusivamente in funzione ancillare di questi ultimi.

Accanto ai tradizionali bandi con scadenza (bandi chiusi), compagno (già nel 2005) i bandi senza scadenza (bandi aperti ovvero linee erogative permanenti della fondazione) e i progetti promossi direttamente dalla fondazione, assumendo in prima persona una funzione di ideazio-

ne, promozione, sperimentazione e valutazione degli interventi, sempre in stretta collaborazione con i soggetti pubblici e privati che saranno chiamati a collaborare.

Sinora la Commissione centrale di beneficenza ha approvato otto Piani d'azione (fig. 26) che coprono l'intero spettro di attività della fondazione; altri saranno approvati nel corso del 2005, delineando in tal modo in maniera completa l'orizzonte entro il quale si svolgerà l'azione della fondazione nei prossimi anni. Tra i Piani d'azione, si segnala in campo culturale il Piano 3 che riguarda "i beni culturali come volano della crescita economica e sociale del territorio".

L'attività erogativa e le aree di intervento

Dal punto di vista territoriale l'intervento della fondazione si concentra entro i confini storici delle province lombarde e di quelle di Verbania e Novara. È in questo territorio che si è sviluppata, anche nel 2004, la gran parte delle attività degli enti a cui la fondazione ha concesso contributi.

Per ciò che attiene ai valori medi dei contributi concessi, la scelta strategica di sostenere i progetti di eccellenza e le migliori pratiche ha portato alcuni mutamenti, registrando, dal 2000 a oggi, un incremento dell'erogazione media: tale incremento è dipeso dal fatto che il numero dei progetti per i quali sono stati concessi contributi è gradatamente diminuito, pur restando più o meno costante il valore totale delle erogazioni (Rapporto Annuale 2005)³².

Nel 2004 la Fondazione Cariplo ha concesso 938 contributi per un totale di 135,4 milioni di euro. I progetti finanziati sono riconducibili alle quattro aree di intervento riclassificate secondo uno schema tradizionale: Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca e Servizi alla persona.

Come illustrato dal grafico in figura 27 l'analisi dei dati relativi alle erogazioni negli anni più recenti evidenzia una prevalenza nel campo dei Servizi alla persona e dell'Arte e Cultura.

L'attività della fondazione nel settore Arte e Cultura è principalmente focalizzata sui due ambiti di intervento e punta a sostenere la crescita economica e sociale del territorio proprio grazie alla valorizzazione delle sue risorse artistiche e culturali. In particolare rientrano nel settore *Arte e Cultura* gli interventi che riguardano: *a*) il patrimonio culturale e cioè l'insieme dei beni archeologici, artistici, architettonici e ambientali, le biblioteche, gli archivi storici e i musei; *b*) le attività artistico-culturali.

Il sostegno alla promozione della valorizzazione del patrimonio culturale rientrano nella visione che la fondazione ha della cultura, intesa come nodo strategico del processo economico produttivo e sociale del

LE LINEE OPERATIVE PER I PROSSIMI ANNI

Intersettoriale	Piano d'azione 1:	Promuovere il miglioramento dei processi educativi per la crescita della persona nella comunità
Ambiente	Piano d'azione 2:	Promuovere la sostenibilità ambientale a livello locale
Arte e cultura	Piano d'azione 3:	I beni culturali come volano della crescita economica e sociale del territorio
Ricerca scientifica	Piano d'azione 4:	Aumentare i livelli di eccellenza scientifica dei gruppi attivi nella ricerca medica di base attraverso il sostegno a progetti di grande impatto sulla comunità scientifica internazionale
	Piano d'azione 5:	Potenziare la valorizzazione della conoscenza attraverso il sostegno di progetti di ricerca su tecnologie emergenti con forti ricadute applicative
Servizi alla persona	Piano d'azione 6:	Sostenere le condizioni di vita dei soggetti disabili che hanno perso la famiglia
	Piano d'azione 7:	Favorire l'accesso ad abitazioni dignitose
	Piano d'azione 8:	Ridurre i divari tra il Nord e il Sud del mondo

Fig. 25. I Piani d'azione della Fondazione Cariplo. Fonte: Rapporto Annuale 2005.

paese. In particolare nel campo dei beni architettonici e ambientali la Fondazione Cariplo, pur mantenendo aperta la possibilità di interventi eccezionali per beni di elevato valore storico, si è allontanata da una logica conservativa per abbracciare e sostenere un nuovo obiettivo generale: affermare e sperimentare uno sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio attraverso la valorizzazione del complesso dei beni culturali in esso custoditi e la promozione e il sostegno di interventi che mirano alla realizzazione di sistemi culturali.

A tal proposito la fondazione, nel 2004, ha emanato un bando aperto dal titolo *Valorizzare il patrimonio culturale: verso la creazione di sistemi culturali locali destinato*, al cofinanziamento di progetti di creazione di sistemi culturali integrati, capaci di innescare sviluppo economico a livello locale. Con questa linea si è inteso ampliare, su base territoriale, l'offerta culturale a differenti tipi di pubblico, migliorando sensibilmente le capa-

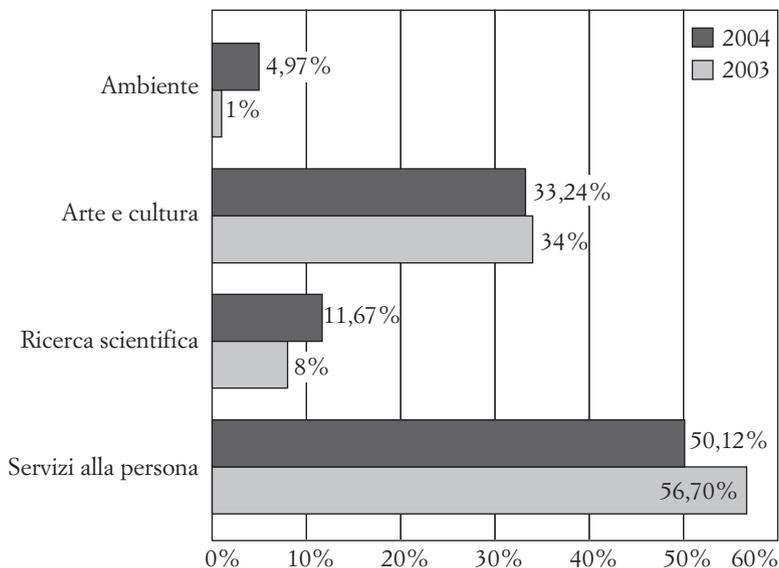


Fig. 26. Ripartizione dei contributi della Fondazione Cariplo negli anni 2003 e 2004. Fonte: Rapporto Annuale 2005.

cità del patrimonio culturale territoriale di interagire con il complesso sistema dei servizi e delle filiere produttive che vi gravitano intorno.

È stato inoltre lanciato il progetto *Avviare distretti culturali in Lombardia*, attraverso il quale la fondazione intende porsi come soggetto che sperimenta nuovi modelli di intervento, sostenendo studi di fattibilità per la realizzazione di veri e propri distretti culturali e ponendosi come catalizzatore dei diversi attori pubblici e privati coinvolti e coinvolgibili nella costruzione dei distretti.

Nel corso degli anni, la Fondazione Cariplo ha promosso e sostenuto inoltre progetti di salvaguardia e valorizzazione di archivi storici³³: anche nel 2004 l'azione progettuale della Fondazione è stata estesa a tutto il territorio nazionale e si è focalizzata sulla valorizzazione degli archivi, intesa come diffusione della conoscenza del patrimonio documentario a un pubblico più ampio.

Per quanto concerne invece le attività artistiche, l'obiettivo generale della fondazione è il miglioramento dell'accesso alla cultura, con particolare attenzione ai soggetti tradizionalmente esclusi. Tale obiettivo è stato declinato in due sotto-obiettivi specifici che hanno dato vita a due

differenti linee di intervento, che consistono nel favorire l'educazione permanente in campo culturale da un lato e la diffusione territoriale della fruizione culturale dall'altro.

Per favorire l'educazione permanente in campo culturale la Fondazione Cariplo ha pubblicato il bando *Educarte* volto a sostenere progetti innovativi finalizzati ad avvicinare i bambini allo spettacolo dal vivo, con l'obiettivo di promuovere iniziative capaci di coinvolgere insegnanti e bambini in età scolare in esperienze significative nel campo della musica, del teatro e della danza. Particolarità di questo bando è il suo approccio, che ha previsto il coinvolgimento diretto delle organizzazioni che operano nel mondo dello spettacolo, alle quali è stato affidato il compito di proporre le iniziative, da realizzarsi in collaborazione con le istituzioni scolastiche ed educative presenti sul territorio. Sul terreno dell'educazione permanente in campo culturale, inoltre, sono state poste le basi per il lancio di un progetto della Fondazione Cariplo mirato a colmare con maggiore sistematicità le lacune del nostro sistema formativo e scolastico, garantendo continuità curricolare ai percorsi e stimolando un accrescimento generale del livello di preparazione dei formatori.

Al fine di favorire invece la diffusione territoriale della fruizione culturale la Fondazione Cariplo ha riproposto il tradizionale bando *Sostenere le attività istituzionali dei centri di produzione musicale e teatrale lombardi* con l'obiettivo di rendere più fruibile lo spettacolo dal vivo nelle aree territorialmente decentrate e per le fasce di popolazione economicamente e socialmente svantaggiate. È stata avviata inoltre una profonda riflessione per individuare nuovi strumenti erogativi in grado di stimolare la creazione di modelli organizzativo-gestionali che, da una parte, garantiscano una sempre maggiore diffusione delle attività culturali nel campo delle arti dal vivo e, dall'altra, forniscano un adeguato grado di capacità gestionale e sostenibilità economica.

ARTE E CULTURA	N.	euro
Attività dei musei	21	4.873.500,00
Attività di biblioteche e archivi	55	4.243.500,00
Valorizzazione del patrimonio culturale	19	17.375.258,61
Attività artistiche (musica, teatro e ballo)	104	13.411.000,00
Altre attività culturali	176	5.099.384,06
<i>Totale</i>	375	45.002.642,67

Fig. 27. Ripartizione dei contributi della Fondazione Cariplo a favore di arte e cultura nei diversi settori. Fonte: Rapporto Annuale 2005.

Infine la fondazione è impegnata in attività di gestione del patrimonio artistico e culturale e delle proprie collezioni d'arte: la Fondazione, tramite la controllata Iniziative Patrimoniali SPA, è proprietaria di 779 dipinti e 119 sculture, in cui sono rappresentati quasi tutti i periodi e le produzioni artistiche di rilievo per la storia dell'arte, con una particolare attenzione all'Ottocento (rappresentato da più di 250 opere). La maggior parte delle opere è stata concessa in comodato gratuito (della durata di 10 anni) a Banca Intesa: le opere sono, perlopiù, custodite a Milano, nei palazzi di via Monte di Pietà 8, via Verdi e nel Centro Congressi Cariplo, di proprietà della fondazione.

Il pur ingente patrimonio posseduto dalla fondazione non ha comunque dimensioni sufficienti per affrontare in modo esaustivo le numerose tematiche che caratterizzano la convivenza civile nelle aree territoriali di interesse: la limitatezza dei mezzi ha spinto quindi la fondazione a identificare più chiaramente il proprio ruolo nel contesto in cui opera. Anche per quanto riguarda il supporto alla cultura la Fondazione Cariplo ha puntato in questi ultimi anni a superare sempre più lo schematicismo della pura e semplice erogazione di contributi, per offrire il proprio apporto alla definizione di progetti complessi, al coordinamento dei soggetti interessati e alla individuazione dei soggetti attuatori degli interventi necessari a risolvere i problemi, allineandosi con gli indirizzi emergenti delle fondazioni bancarie italiane.

Conclusioni

I casi analizzati dimostrano come anche nel contesto italiano alcune realtà culturali stiano cercando, di fronte alla progressiva diminuzione delle fonti di sostegno tradizionali, di differenziare il più possibile i propri canali di entrata, proponendo nuove forme di coinvolgimento o di fidelizzazione ai propri potenziali sostenitori e abbandonando quella visione puramente strumentale che degradava il fundraising per la cultura a poco più che una *questua*.

I dati e le tendenze rilevate da recenti indagini dimostrano una crescente disponibilità da parte di soggetti quali i privati cittadini, le imprese, le fondazioni bancarie, che sono e saranno sempre più coinvolti nel sostegno al settore culturale. In anni recenti si è assistito inoltre alla diffusione di nuove forme di fundraising – come ad esempio il fundraising territoriale, il partenariato pubblico-privato o le associazioni di cittadinanza – che aprono la strada a nuove forme di collaborazione per progetti di rilancio di città e territori.

Segnali forti sono arrivati negli ultimi anni anche sotto il profilo degli incentivi fiscali, laddove il legislatore ha cercato di offrire a imprese e privati cittadini che intendono sostenere la cultura attraverso erogazioni liberali vantaggi simili (se non addirittura superiori) a quelli offerti nella maggioranza degli altri paesi europei.

La grande sfida da affrontare oggi resta quindi quella di rendere la cultura un progetto condiviso da fasce sempre più ampie della nostra società, suscitando interesse e passione e aprendo nuovi spazi di iniziativa e produzione di senso, socialità e valore economico.

¹ Promossa da Mecenate 90, la Fondazione CittàItalia, fondazione senza scopo di lucro e senza possibilità di distribuire utili tra i soci, è stata costituita il 30 giugno 2003 da alcune città d'arte e da fondazioni di origine bancaria. Il progetto è nato dalla convinzione che le risorse pubbliche, da sole, non consentono una piena valorizzazione dei Beni Culturali e che occorre cercare forme di maggiore collaborazione tra pubblico e privato, coinvolgendo direttamente i cittadini. La fondazione nasce con l'obiettivo di promuovere, formare e diffondere espressioni della cultura e dell'arte, interagendo con le comunità locali e con i singoli cittadini nella raccolta di fondi e risorse per il recupero, la tutela e la valorizzazione di Beni Culturali italiani. Come segno di garanzia e di trasparenza del suo operato, la fondazione ha definito un codice che esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione delle proprie attività e risorse. Tra le attività di CittàItalia, la raccolta di fondi per il recupero di Beni Culturali si traduce in una gestione diretta dei progetti di restauro (www.fondazionecittaitalia.it).

² La seconda edizione di *Le Giornate dell'Arte* – Campagna di raccolta fondi per il restauro dei Beni Culturali italiani si è svolta dal 24 settembre al 2 ottobre 2005: l'iniziativa, organizzata in concomitanza con le Giornate europee del patrimonio culturale, ha lo scopo di sensibilizzare i cittadini per la salvaguardia del patrimonio culturale, invitandoli a donare per assicurarne la tutela e il restauro. *Le Giornate dell'Arte* si svolgono sotto l'Alto Patronato del presidente della Repubblica e con il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, dell'UNESCO Commissione nazionale italiana, dell'ANCI (Associazione nazionale comuni d'Italia) e dell'UPI (Unione delle Province italiane).

³ AMACI nasce nel giugno 2003 dall'esigenza condivisa, da parte di alcune importanti realtà museali italiane di arte moderna e contemporanea, di costituire una politica culturale comune per promuovere l'arte contemporanea e lo sviluppo delle politiche istituzionali legate alla contemporaneità. Ne fanno parte: Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea, Rivoli (Torino); Castel Sant'Elmo della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale Napoletano; Centro Arti Visive Pescheria, Pesaro; Centro per l'Arte Contemporanea Luigi Pecci di Prato; CESAC, Centro Sperimentale per le Arti Contemporanee, Caraglio (Cuneo); Fondazione Torino Musei, gam Torino Galleria Civica d'Arte Contemporanea Montevergini di Siracusa; Galleria Civica di Arte Moderna di Trento; Galleria Civica di Modena; gam, Galleria d'Arte Moderna Bologna; GAMEC, Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo; GNAM Galleria Nazionale d'Arte Moderna, Roma; MACRO Museo d'Arte Contemporanea di Roma; MART, Trento e Rovereto; MAXXI, Museo Internazionale delle arti del XXI secolo, Roma; Museo del Novecento, Milano; MUSEION, Museo d'Arte Moderna e Contemporanea, Bolzano; PAC, Padiglione Arte Contemporanea, Milano; Palazzo delle Papesse, Siena; MAN, Museo d'Arte della Provincia di Nuoro; Kunst Merano Arte; GAMEC, Centro Arte Moderna e Contemporanea della Spezia; Galleria d'Arte Contemporanea di Montefalcone.

⁴ Costituita nel 1912, l'ACRI è l'organizzazione che rappresenta le Casse di risparmio SPA e le fondazioni di origine bancaria, nate all'inizio degli anni Novanta con la Legge Amato 218/90.

Al fine di favorire una maggiore conoscenza delle fondazioni, in particolare fornendo una chiave di lettura più articolata delle attività realizzate, l'ACRI, grazie anche alla disponibilità e collaborazione dei propri associati, pubblica annualmente dal 1995 un rapporto sull'attività complessiva dell'intero sistema degli enti conferenti di origine bancaria. I rapporti sono consultabili anche on line sul sito dell'organizzazione: www.acri.it

⁵ Oltre ai dati forniti dall'ACRI, un'eccellente fonte di informazione sull'operato delle diverse fondazioni è costituita dalla banca dati del Centro documentazione sulle fondazioni, costituito nel 1996 dalla Fondazione Giovanni Agnelli, nato per favorire la crescita e diffusione di una moderna cultura delle fondazioni in Italia come fondamentale momento di crescita della società civile. Il Centro è, in primo luogo, un osservatorio sul mondo delle fondazioni, al quale dedica una propria attività di ricerca, promuovendo studi e analisi empiriche. Si occupa, inoltre, di monitorare costantemente la presenza e l'attività delle fondazioni italiane e di registrarne la dinamica di sviluppo quantitativo e qualitativo.

⁶ Il campo d'indagine abbraccia l'intero universo delle 88 fondazioni presenti in Italia. Il Decimo Rapporto delle Fondazioni bancarie conferma anche per il 2004 la preferenza delle fondazioni per l'attività *granting* ma non mancano casi di realizzazione diretta di progetti (7 per cento degli importi erogati nel 2002). Significativo è inoltre l'utilizzo di imprese strumentali appositamente costituite per l'intervento in specifici settori (9,5 per cento).

⁷ A partire dal Decimo Rapporto delle Fondazioni bancarie il sistema di classificazione dei settori è stato aggiornato e integrato in modo tale da consentire l'allineamento con l'elenco dei settori ammessi contemplati dalla normativa vigente (D.Lgs 153/99): questi ultimi sono gli ambiti di intervento esclusivi nei quali le fondazioni possono operare e coprono un ventaglio piuttosto ampio ed eterogeneo di tematiche e attività appartenenti alla sfera sociale.

⁸ L'importo medio unitario delle erogazioni in questo ambito, vista la natura tipica degli interventi caratterizzati da investimenti cospicui e progetti complessi, risulta essere più che doppia rispetto alla media del budget (111.700 euro contro 47.400).

⁹ Sono questi gli effetti dell'iniziativa già avviata nel corso del 2003 denominata *Progetto Sviluppo Sud*, promosso dalle fondazioni proprio per favorire l'attenuazione del forte divario distributivo esistente tra le aree geografiche del paese.

¹⁰ Il dato si riferisce al budget erogativo e non a quello relativo alle sponsorizzazioni.

¹¹ La somma delle percentuali è superiore a cento perché gli intervistati hanno fornito più di una risposta.

¹² L'Osservatorio può contare su una banca dati, unica in Italia, di più di 800 aziende in ambito culturale, numero che aumenta di anno in anno grazie ai nuovi partecipanti al Premio Impresa e Cultura, concorso nazionale che dal 1997 premia quelle imprese, dalla grande fino alla piccolissima, che hanno scelto di investire in cultura superando la pratica della sponsorizzazione occasionale a favore di progetti continuativi e coerenti con la missione aziendale.

¹³ Nella ricerca la voce "arti visive" ha compreso tutti quei progetti che riguardavano: pittura (antica, moderna e contemporanea), scultura (classica, moderna e contemporanea), *cross languages* (iniziative articolate, progetti multimediali, nuovi linguaggi dell'arte), fotografia, installazioni.

¹⁴ Dal primo gennaio 2005 è entrata in vigore la raccomandazione 6 maggio 2003 n. 2003/361/CE, pubblicata sulla «Gazzetta Ufficiale», L. 124 del 25 maggio 2003, che andrà a modificare le definizioni di PMI e micro-impresa, con conseguenze rilevanti soprattutto nella finanza agevolata. Questa decisione della Commissione Europea, in sintonia con la precedente raccomandazione 96/280/CE del 3 aprile 1996 in vigore fino al 31 dicembre 2004, nasce dalla volontà di armonizzare il diritto comunitario e, quindi, di limitare la proliferazione – nei vari Stati membri – di definizioni tra loro incoerenti. In linea generale si considera impresa ogni entità che, a prescindere dalla veste giuridica assunta, eserciti un'attività economica. Rientrano in questa classificazione tutte le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, nonché le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività di natura economica. Le medie imprese occupano meno di 250 dipendenti. Il loro fatturato deve essere inferiore a 50 milioni di euro o il loro bilancio annuo inferiore a 43 milioni di euro.

Le piccole imprese occupano da 10 a 49 dipendenti. Il loro fatturato annuo deve essere inferiore a 10 milioni di euro o il loro bilancio non superare i 10 milioni di euro. All'interno della categoria delle PMI le microimprese sono imprese che occupano meno di 10 dipendenti. Sono considerate grandi imprese quelle che non rispettano anche uno solo dei tre criteri indicati nelle definizioni di piccola e media impresa.

¹⁵ Il primo esempio di *corporate membership* realizzato in Italia è stato quello di *Intraprearsae Collezione Guggenheim*, ideato nel 1992 da Bondardo Comunicazione per la Fondazione Peggy Guggenheim di Venezia: si tratta di un rapporto di collaborazione continuativa tra un *pool* di imprese e il museo veneziano, finalizzata a sostenere la gestione ordinaria dell'istituzione e la realizzazione degli eventi espositivi.

¹⁶ In particolare il coinvolgimento del personale dipendente dell'azienda può raggiungere vari livelli a seconda della tipologia di relazione attivata tra organizzazione culturale e impresa. Nel caso di sponsorizzazioni di mostre ed eventi temporanei viene solitamente data ai dipendenti la possibilità di partecipare gratuitamente all'evento sponsorizzato; questa forma di coinvolgimento, in sé piuttosto superficiale, può essere migliorata da parte dell'istituzione culturale offrendo possibilità di visite guidate, seminari, lezioni o *workshop* e altre forme di partecipazione a programmi educativi anche per i familiari dei dipendenti.

¹⁷ Art. 3, L. 512/1982, Regime fiscale dei beni di rilevante interesse culturale.

¹⁸ Art. 12, L. 162/1985, Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello Spettacolo.

¹⁹ Paragrafo a cura di Cecilia Conti, goodwill.

²⁰ Istituito nel 1996, il Premio Regione Piemonte è ben presto diventato, con le edizioni successive, un appuntamento annuale di rilevanza nazionale e non solo, coinvolgendo artisti, curatori e critici di tutto il mondo.

²¹ La collaborazione tra la fondazione e la società di revisione, che ha sponsorizzato quasi nella totalità dei costi il bilancio 2003, include, oltre alla redazione del bilancio sociale, anche la revisione dei bilanci per un periodo triennale.

²² I finanziamenti regionali, che rappresentavano prima del 2002 dal 56 per cento all'80 per cento delle entrate della fondazione, si sono abbassati nel 2002 al 24 per cento, e oggi si attestano attorno al 20 per cento.

²³ Il ristorante e la caffetteria sono dati in gestione a un'azienda esterna.

²⁴ Il documento relativo all'anno 2004 è stato presentato al pubblico nel mese di novembre 2005, alla presenza del Consiglio di Amministrazione e dei rappresentanti di Reconta Ernst & Young ed è scaricabile dal sito internet della Fondazione.

²⁵ La compagine societaria della fondazione comprende a oggi i seguenti soggetti: Ente Cassa di Risparmio di Firenze, Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Cassa di Risparmio di Firenze SPA, Assicurazioni Generali - INA, Fondiaria - SAI SPA, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Firenze, Banca Toscana SPA, Banca Monte dei Paschi di Siena SPA, Provincia di Firenze, Unicoop Firenze, Società cooperativa di consumo ARL, Guccio Gucci SPA, Aeroporto di Firenze SPA, Salvatore Ferragamo Italia SPA, Fiorentina Gas SPA, Publiacqua SPA, Nuovo Pignone SPA, Associazione degli industriali della Provincia di Firenze, Baldassini Tognozzi SPA, Costruzioni generali, Fingen SPA, Firenze Parcheggi SPA, Pitti Immagine SRL, Università degli studi di Firenze, Associazione dipendenti del Maggio Musicale Fiorentino *Fiamma Ferragamo*.

²⁶ L'acquisizione di fondi da sostenitori aziende è iniziata nel 1990. Nel 1999/2000 con il cambiamento della ragione sociale del Teatro in Fondazione molte di queste sono confluite in quest'ultima. Questo spiega il sensibile calo dei sostenitori registrato nell'anno 2000.

²⁷ Da una collaborazione tra Giovanni Crupi e Deborah Chiodoni.

²⁸ Le definizioni di *one-night sponsorship*, *sponsorship to exhibit* e *long-life sponsorship* sono a cura di Giovanni Crupi e di Cristina D'Addato.

²⁹ Da una collaborazione tra Giovanni Crupi e Simona Casonato.

³⁰ La cifra erogata da ERG nel 1991 a favore del Teatro Carlo Felice fu di 11,4 mld di lire: record europeo, in quegli anni, di erogazione privata a sostegno di un bene culturale. Il gruppo investì inoltre 1,5 miliardi di lire in comunicazione per valorizzare la sponsorizzazione.

³¹ Dati provenienti da un'intervista con Renato Ravasio, segretario generale Fondazione Cariplo, e dal Rapporto Annuale – Bilancio Sociale, edizione 2005.

³² L'importo medio degli interventi deliberati nel 2004 è stato di 144.348 euro per progetto; l'anno precedente era stato di 131.495 euro; nel 2002 di 147.916 euro; nel 2001 di 92.828 euro e nel 2000 di 62.108 euro.

³³ Per archivi storici s'intendono le raccolte di materiali, prevalentemente cartacei, riferibili alle attività di personaggi o di organizzazioni che hanno avuto ruoli significativi nella vita civile, economica e culturale.

Bibliografia

- ACRI, 2004, *Nono Rapporto sulle Fondazioni bancarie*, «Il Risparmio» n. 4.
- ACRI, 2005, *Decimo Rapporto sulle Fondazioni bancarie*, «Il Risparmio» n. 4.
- Assolombarda, Regione Lombardia, 1998, *Dalla sponsorizzazione all'investimento nella cultura*, Milano.
- Bellezza, E., Florian, F., 2001, *Il modello delle cattedrali*, Firenze, Passigli Editore.
- Bodo, C., a cura, 1994, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Associazione per l'economia della cultura – Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento per l'informazione e l'editoria.
- Bodo, C., Spada, C., a cura, 2005, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, Bologna, il Mulino.
- Bodo, C., Trezzini, L., Turci, M. C., 1992, *L'impatto economico dei finanziamenti pubblici alla cultura*, Napoli, Editoriale scientifica.
- Bodo, S., a cura, 2000, *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.
- Bondardo Comunicazione, a cura, 1998, *Valore Cultura. Due anni di Premio Guggenheim*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Bondardo Comunicazione, a cura, 2000, *Porta lontano investire in cultura. L'opinione degli italiani sul rapporto impresa-cultura*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Bondardo Comunicazione, a cura, 2001, *Collezionare arte. Un'idea vincente per comunicare l'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Brooks Hopkins, K., Stolper Friedman, C., 1997, *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organisations*, Phoenix, Oryx Press.
- Calamandrei, M., 2000, *Febbre d'arte*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Colbert, F., 2000, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas Libri.
- Council of Europe, 2005, *Italy*, «Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe».
- Demarie, M., 2001, *Le fondazioni nate in ambito imprenditoriale*, «Impresa Sociale», n. 57.
- Dubini, P., 1999, *Economia delle aziende culturali*, Milano, Etas Libri.
- Errepi Comunicazione, 2004, *Le aziende per l'Italia. Fatti, protagonisti e tendenze di un anno di impegno sociale*.
- Federculture, 2004, *Politiche, strategie e strumenti per la cultura - II Rapporto Annuale Federculture*, Torino, Ed. Allemandi & C.
- Federculture, 2005, *Il finanziamento della cultura, Nuove agevolazioni e strumenti*, Roma, Ed. Cierre.

- IRS, 2003a, *Il potenziale di crescita delle donazioni private in Italia. Uno scenario quali-quantitativo. Primo modulo: le donazioni delle famiglie*.
- IRS, 2003b, *Il potenziale di crescita delle donazioni private in Italia. Le donazioni delle imprese*.
- Jalla, D., 2000, *Il Museo Contemporaneo*, Torino, UTET.
- Kotler, N., Kotler, P., 1998, *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenues and Resources*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Lenzi, I., Raffaelli, C., 2005, *Le origini e la natura delle Fondazioni di Impresa in Italia: verso la rendicontazione di Responsabilità Sociale - Rapporto sullo Sviluppo Sostenibile*.
- Manfredi, F., 1997, *Le sponsorizzazioni sociali*, Milano, Etas Libri.
- Martinoni, M., 2005, "Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese", in Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2005, pp. 55-73.
- Martinoni, M., Sacco, P. L., 2004, "Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali", in F. Severino, M. Trimarchi, a cura, *Sette idee per la cultura*, Roma, Labitalia, pp. 23-34.
- Melandri, V., Masacci, A., 2004, *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2002, *La defiscalizzazione dell'investimento culturale. Il panorama italiano e internazionale*, Roma, SIPI Editore.
- Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2003, *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore.
- Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2004, *Impresa e arti visive. Dalla sponsorizzazione alla progettualità*, Como-Pavia, Ibis.
- Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2005, *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor. 30 istituzioni culturali raccontano come*, Roma, SIPI.
- Perrini, F., Teti, E., 2004, *Project Financing per l'arte e la cultura*, Milano, McGraw-Hill.
- Ristuccia, S., 2000, *Il capitale altruistico. Fondazioni di origine bancaria e cultura delle fondazioni*, Venezia, Marsilio.
- Sacco, P. L., 2002, "Cultura, produzione di senso e benessere economico", in Trimarchi, a cura, 2003.
- Sacco, P. L., Pedrini, S., 2003, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, «Il Risparmio», 51(3) settembre-dicembre, pp. 101-155.
- Sciullo, G., 2003, *Politiche per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali e ruolo delle regioni*, «Aedon - Rivista di Arti e Diritto on-line», n. 3.
- Sterpi, M., 2002, "Dalla ciliegina sulla torta alla torta", in Osservatorio Impresa e Cultura, a cura, 2002, pp. 29-57.
- Trimarchi, M., 2000, *Vengan denari... Risorse, criteri e meccanismi per il finanziamento dello spettacolo dal vivo*, «Aedon - Rivista di Arti e Diritto on-line», n. 3.
- Trimarchi, M., a cura, 2003, *Il finanziamento delle associazioni culturali ed educative*, Bologna, il Mulino.
- Trupiano, G., a cura, 1999, *Assetto istituzionale, disciplina fiscale e finanziamento della cultura*, Milano, Franco Angeli.
- Villani, M., Auteri, M., 2003, *Le Fondazioni bancarie e il settore culturale. Patrimonio, redditività, territorio*, Roma, Binklink editori.

- Zamagni, S., Melandri, V., 2001, *Il finanziamento del non profit in Italia fra intervento pubblico, filantropia e reciprocità: per una via italiana al fund raising*, «Economia e Management», n. 5.
- Zan, L., 2003, *La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale*, «Aedon – Rivista di Arti e Diritto on-line», n. 2.
- Zanetti, L., 2001, *Gli strumenti di sostegno alla cultura tra pubblico e privato: il nuovo assetto delle agevolazioni fiscali al mecenatismo culturale*, «Aedon – Rivista di Arti e Diritto on-line», n. 2.

Link e siti di interesse:

- ACRI – Associazione delle Casse di Risparmio Italiane e delle Fondazioni di origine bancaria: www.acri.it
- Aedon – Rivista di arti e diritto pubblicata dal Mulino: www.aedon.mulino.it
- AICCON – Cultura Cooperazione Non profit: www.aiccon.it
- AMACI – Associazione Musei di Arte Contemporanea Italiani: www.amaci.org
- Associazione per l'Economia della Cultura: www.economiadellacultura.it
- Bilancio Sociale: www.bilanciosociale.it
- Centro Documentazione sulle Fondazioni: www.fondazioni.it
- Club Socialis – Corporate Social Responsibility Monitor: www.clubsocialis.org
- Consodata SPA: www.consodata.it
- Databank SPA: www.databank.it
- Doxa – Istituto per le ricerche statistiche e l'analisi dell'opinione pubblica: www.doxa.it
- Errepi Comunicazione: www.errepicomunicazione.it
- Federculture: www.federculture.it
- Fondazione Cariplo: www.fondazionecariplo.it
- Fondazione Città Italia: www.fondazionecittaitalia.it
- Fondazione Garrone – Genova: www.fondazionegarrone.it
- Fondazione Giovanni Agnelli: www.fga.it
- Fondazione Museo Nazionale delle Scienza e della Tecnica Leonardo Da Vinci – Milano: www.museoscienza.org
- Fondazione Sandretto Re Rebaudengo – Torino: www.fondsrr.org
- Goodwill, fundraising e corporate philanthropy – Bologna: www.good-will.it
- IREF – Istituto di Ricerche educative e Formative: www.acli.it/iref.htm
- IRS – Istituto per la ricerca sociale: www.irs-online.it
- ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica: www.istat.it
- ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa: www.isvi.org
- Museo Zauli – Faenza: www.museozauli.it
- Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle Aziende: www.orsadata.it
- Sistema Impresa e Cultura: www.impresacultura.it
- Sodalitas: www.sodalitas.it
- Summit della Solidarietà: www.summitsolidarieta.it
- SWG – Istituto di ricerca: www.swg.it
- The Fund Raising School – Forlì www.fundraisingschool.it
- Vita: www.vita.it

Capitolo quarto

La comunicazione *fundraising oriented*: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising

Maddalena Bonicelli, Elisa Pasini

Introduzione

Questo capitolo inserisce la comunicazione *fundraising oriented* in un percorso esplorativo delle prospettive di specializzazione professionale del fundraising profondamente legato alle dinamiche di sviluppo dei suoi ambiti di intervento.

La comunicazione *fundraising oriented*, come ambito innovativo e strategico per gli operatori dei mercati di qualità sociale, dalla sanità e assistenza alla cultura, è infatti analizzata e proposta come linea di sviluppo della comunicazione verso un ruolo fortemente orientato ai bisogni della contemporaneità e quindi agli ambiti più rilevanti in cui tali bisogni si manifestano.

Tanto il settore non profit che il settore pubblico hanno ormai maturato la consapevolezza dell'importanza strategica di comunicare con i propri pubblici di riferimento per trasmettere la *mission* e gli obiettivi di cui l'organizzazione è portatrice e per creare attorno a essi consenso, adesione e partecipazione.

Da una parte, nei mercati dell'economia civile, il dibattito sullo sviluppo della definizione di comunicazione pubblica si lega strettamente all'esistenza di nuove progettualità che nascono all'insegna del principio di sussidiarietà orizzontale e che danno vita a forme di *amministrazione condivisa* per il perseguimento di interessi e obiettivi collettivi. Queste interpretazioni colgono la centralità dell'oggetto della comunicazione, l'interesse generale e la crescente partecipazione attiva dei cittadini alla sua definizione e promozione (Faccioli 2004; Arena 1997a).

Altre analisi portano alcuni autori a evidenziare la configurazione, all'interno della comunicazione pubblica, di un campo specifico quale la comunicazione sociale che "proviene dalle istituzioni, pubbliche private e semipubbliche e si occupa di argomenti di interesse generale sui quali esiste una controversia relativa" (Faccioli 2004, p. 29).

Se su questo piano si perseguono soprattutto una funzione di *advocacy* e obiettivi di consenso e di legittimazione sociale, con l'affermazio-

ne del fundraising come strumento indispensabile per lo sviluppo sia delle organizzazioni non profit che delle organizzazioni pubbliche, si delineano nuovi obiettivi strategici della comunicazione legati alla sostenibilità e alla realizzazione di specifiche cause sociali.

Questo è il campo della comunicazione *fundraising oriented*: le campagne rivolte al grande pubblico, gli eventi o le forme di comunicazione diretta, per la raccolta fondi a sostegno della causa istituzionale o di uno specifico progetto, sono fattori integranti e determinanti per l'efficacia di un piano di fundraising. In uno scenario che si fa sempre più competitivo, come quello della raccolta fondi, visibilità e notorietà dell'organizzazione, insieme alla cura – nel lungo periodo – della sua reputazione e identità, sono spesso le chiavi del successo per mantenere i propri sostenitori e per raggiungerne di nuovi. I messaggi e le sollecitazioni cui l'opinione pubblica è sottoposta attraversano i media tradizionali e i nuovi media, quali internet e i telefoni cellulari, in una continua ricerca di nuovi spazi e modi per comunicare. Si pensi ad esempio all'utilizzo del messaggio SMS in relazione all'emergenza tsunami e al ritorno che questo strumento ha saputo immediatamente portare, con il supporto di una campagna mediatica che ha coinvolto tutti i giornali e le televisioni nazionali. Si pensi al posizionamento comunicativo di alcuni gadget, divenuti oggetti di moda e di costume a livello mondiale, come il *braccialetto giallo* di Lance Armstrong.

Cresce la consapevolezza che il valore della comunicazione in un'ottica di raccolta fondi va ben oltre il potenziale attrattivo dei singoli strumenti previsti all'interno del piano di fundraising: in una logica sistematica e strategica il fattore fondamentale è infatti l'identità dell'organizzazione, con le sue ricadute su tutti i processi comunicativi, interni ed esterni all'organizzazione.

Prima ancora che all'efficacia e all'impatto comunicativo degli strumenti adottati, le grandi raccolte sono oggi legate alla notorietà e alla reputazione del marchio delle organizzazioni: laddove non ci sia una conoscenza ed esperienza diretta dell'organizzazione, il brand è il fattore chiave capace di trasmettere i valori dell'organizzazione, di far crescere attorno a essa la fiducia e l'affidabilità necessarie per instaurare e mantenere la risorsa più preziosa per il fundraising, la relazione con il donatore.

In generale, un'organizzazione privata non profit, così come un'organizzazione pubblica, è oggi capace di creare relazioni stabili con i suoi potenziali sostenitori in maniera sistematica solo se è in grado di far leva in maniera profonda sui loro universi simbolici dei propri donatori, perché è su questi che si fondano i presupposti della relazione e dell'appartenenza.

Il fatto da considerare è che queste dimensioni non solo sono fondamentali per il fundraising, ma sono quelle che la nostra società postin-

dustriale privilegia e di cui è alla ricerca in tutti gli aspetti della produzione del valore. Non a caso a servirsene è in primo luogo la pubblicità *tout court*, che insieme ai prodotti propone sempre di più mondi di valori e significati a cui il singolo è chiamato ad aderire nella costruzione dei propri percorsi identitari (Sacco, Viviani 2003).

Questo discorso, riferito al mondo non profit e in generale alla promozione e diffusione di cause di rilievo sociale assume la stessa rilevanza, ma richiede, proprio per la natura della materia trattata, una riflessione ulteriore sulle condizioni e le opportunità della comunicazione in questo contesto.

Se le organizzazioni hanno sempre più bisogno di comunicare oggi crescono le opportunità per farlo: i cittadini, il mondo dei media e quello delle imprese sono sempre più ben disposti verso comunicazioni di questo tipo.

Se le condizioni della comunicazione *fundraising oriented* sono legate ai bisogni e agli ambiti all'interno dei quali essa opera, le opportunità sono legate al fatto che i valori su cui si fonda sono un terreno di incontro sempre più ampio con tutti gli altri attori della società e con le loro modalità ed esigenze di comunicazione.

In questo senso la comunicazione assume pienamente il ruolo e la capacità di mediare interessi e identità diverse in nome di un orizzonte di senso condiviso, nella costante tensione etica e deontologica su cui diversi autori hanno già posto l'accento per la comunicazione pubblica: un percorso orientato verso la ricostruzione della sfera pubblica, capace di rispondere a processi sociali che, all'inverso, rischiano "di frammentare e di svuotare il tessuto di valori e significati che compone la sfera pubblica" (Faccioli 2004, p. 34) e di alimentare nuove dinamiche di creazione di senso e di condivisione di responsabilità realmente condivise.

È di fronte a questa capacità di creare valore per la società che la comunicazione può specializzarsi in un processo costantemente rivolto e orientato al fundraising, assumendo un ruolo non strumentale né separato, ma capace di creare una cultura dell'organizzazione orientata alla relazione, che deve dimostrarsi capace di riflettere e mantenere viva, nella società, una cultura della donazione consapevole.

Orientare la comunicazione ai bisogni della società civile

Scenari per la comunicazione fundraising oriented

In *La società trasparente* Gianni Vattimo (1989) argomentava la correlazione tra postmodernità e società dei mass-media e della comunicazione

generalizzata e, proseguendo idealmente la *Condizione postmoderna* enunciata dieci anni prima da Jean-François Lyotard, delineava il ruolo fondamentale dei media nel processo di indebolimento dell'idea di sviluppo lineare della storia e, più in generale, dei *grands récits*. In altri termini, il dilagare del paradigma della comunicazione, il suo permeare ogni aspetto della quotidianità e delle dinamiche culturali, sociali ed economiche potevano essere considerati da un lato come un'evidenza e dall'altro come un fattore di determinazione del processo di secolarizzazione della società.

In realtà, la nozione di società trasparente è – come scrive l'autore – “introdotta con un punto interrogativo” a dimostrazione della sua problematicità e – si potrebbe aggiungere – come rappresentazione di un pensiero con una sintassi che procede non per affermazioni ma per interrogazioni che lasciano lo spazio necessario per la riflessione, l'ascolto e il confronto con l'altro.

All'autonomia – la legge dell'*unicum* – si è sostituita l'eteronomia e nella scissione, moltiplicazione e dispersione dei precedenti nuclei di potere e controllo, nella costituzione di tanti *altri*, si è affermata la necessità della relazione tra di essi e, quindi, l'importanza della comunicazione. Secondo la tesi di Vattimo, infatti, i mass media caratterizzano la società non come più *trasparente* e consapevole di sé, ma come più complessa, persino caotica; tuttavia, proprio in questa relativa complessità, risiederebbero le opportunità di emancipazione.

Rispetto alla *condizione postmoderna*, i nuovi orizzonti aperti dall'idea di *società della conoscenza e del simbolico* rappresentano il tentativo di segnare definitivamente l'affrancamento da un atteggiamento relativistico rispetto alla modernità e di sottolineare una chiave di lettura maggiormente positiva e propositiva delle trasformazioni in atto, proprio a partire dal complesso dibattito degli ultimi vent'anni intorno a questi temi.

La pluralità, innanzitutto, è oggi considerata solo un aspetto dello scenario contemporaneo; il suo complementare è la frammentazione. La comunicazione si inserisce in questa zona grigia e ambigua tra pluralità e frammentazione, come un'opportunità per andare oltre e permettere ai soggetti coinvolti il passaggio di qualità verso un paradigma relazionale, denso di variabili e tale da favorire i rapporti tra soggetti, con una propria e specifica autonomia e identità. Il ruolo della comunicazione, da tale punto di vista, è soprattutto quello di porre le condizioni per il coinvolgimento e la partecipazione della pluralità di soggetti che presenziano e affollano (ma non sono realmente inclusi nelle arene decisionali). L'affermazione e la crescita articolata della comunicazione pubblica e di quella sociale dimostrano la tensione a rispondere a questo bisogno, a of-

frirne strumenti, modalità e interventi indirizzati a tenere saldi i fili della società civile.

Il problema della comunicazione è, dunque, fondamentale per il mondo del non profit proprio perché esso è fondato sull'aggregazione, intesa come consenso intorno a un progetto sociale o civile. La comunicazione è strategica non solo per rendicontare, ma per progettare insieme il futuro e allargare la base delle risorse, sia umane che economiche.

Per quanto riguarda le istituzioni e le amministrazioni pubbliche, il cambiamento è evidente nel linguaggio usato: con il passaggio da utente a cliente si intendeva dimostrare l'adozione della logica aziendale, una traslazione di valori e strumenti opportuna per un determinato periodo storico ma che ha dimostrato tutti i suoi limiti. Oggi la comunicazione delle istituzioni inizia con il riconoscimento del singolo cittadino e della cittadinanza nel suo insieme e si sviluppa nel tentativo di proporsi prima per le politiche pubbliche e solo in un secondo momento per i servizi forniti (Bobbio, a cura, 2004). Il tratto più importante, infatti, è l'azione di governo di un sistema di attori complesso, con soggetti sia pubblici che privati che operano sul territorio con competenze specifiche, valorizzate per soddisfare bisogni *pubblici*.

La comunicazione, come processo che coinvolge istituzioni e cittadini nella ricerca di nuove modalità di interazione reciproca, è trasversale e funzionale al processo di de-strutturazione e ri-costruzione delle relazioni delle pubbliche amministrazioni, le quali possono divenire soggetti capaci di catalizzare, gestire e mettere a sistema contributi di natura diversa, in un'ottica di co-progettazione e co-costruzione delle *policy* e, quindi, di *governance* del territorio. Il principio che definisce l'identità e il ruolo delle istituzioni è oggi la riformulazione dei propri processi decisionali sulla base di sistemi di relazione più ampi e articolati rispetto a quelli tradizionali, è *governare le relazioni* attraverso l'informazione, la consultazione e l'ascolto, la collaborazione e il coinvolgimento attivo.

La comunicazione *fundraising oriented* condivide questi presupposti e si costituisce su di essi, ma sfida a un ulteriore spostamento degli orizzonti, attraverso la ridefinizione del modello della relazione all'interno dei processi di determinazione del significato e, quindi, di produzione del valore attorno a una causa sociale e a un bene di utilità pubblica.

Al di là della logica meccanicistica causa-effetto, i perché e i come della comunicazione *fundraising oriented* sussistono nelle connessioni trasversali tra la definizione di una visione e l'intervento concreto in uno specifico settore. La duplice direzione di lettura – da *processi di produ-*

zione del valore a comunicazione *fundraising oriented* – del prospetto rappresentato in queste pagine ha il fine di indicare il dispiegarsi del *sistema comunicazione fundraising oriented* dallo scenario di riferimento alle sue applicazioni, nell'arricchimento che deriva dal confronto tra ascolto e anticipazione dei bisogni.

Considerando, dunque, *praxis* e *theoria* come aspetti tra loro complementari, vogliamo ora delineare le ragioni fondanti della comunicazione *fundraising oriented* a partire da uno dei suoi settori di intervento; dalla specializzazione nell'ambito della cultura è possibile, infatti, affrontare con un ulteriore valore aggiunto la trasversalità della comunicazione *fundraising oriented*, verificarne i presupposti e identificarne i tratti specifici.

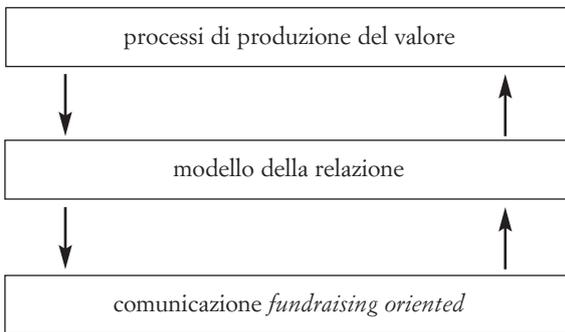
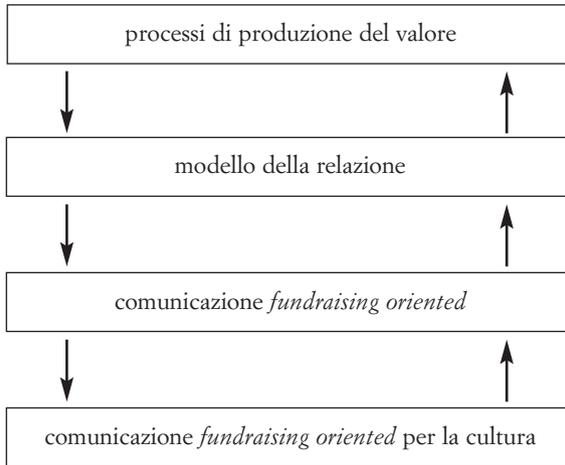


Fig. 1. Modello della comunicazione *fundraising oriented*, goodwill.

La cultura e un modello di produzione del valore per la comunicazione fundraising oriented.

In una contemporaneità complessa e stratificata in sistemi di significazione non comprimibili, oltre alle attività che riguardano in modo specifico l'ambito sociale e pubblico, sembra essere inevitabilmente condivisa e non individuale anche l'estrazione dei significati della realtà di cui si fa esperienza. Secondo la logica della specializzazione per settori di intervento, avviene una continua osmosi tra i contenuti e i processi propri della cultura e le modalità con cui la si trattiene e si condivide nella comunicazione *fundraising oriented*. Quest'ultima ascolta le esigenze dei soggetti attivi nell'ambito culturale e opera per la loro sostenibilità attraverso l'apprendimento dei processi creativi che la cultura stessa di volta in volta insegna.



La scelta, dunque, di descrivere la prospettiva della comunicazione *fundraising oriented* attraverso la lettura dell'opera di alcuni artisti, che hanno inciso profondamente nell'arte contemporanea, è una delle possibili applicazioni delle dinamiche descritte e deriva dal fatto che tali artisti hanno conferito valore alle loro opere attraverso processi attinenti il paradigma della comunicazione (Sacco 2005a).

Anche per motivi storici e sociali Andy Warhol è tra i primi artisti a indagare le conseguenze della legge sulla coincidenza tra mezzo e messaggio. Le sue opere si caricano di valore perché occupano con continuità uno spazio nella mediasfera; le grandi serigrafie, i video o le performance impongono una presenza silenziosa e reclamano dal proprio fruitore una contemplazione vuota, la stessa di cui si fa esperienza di fronte a un televisore. Al contrario di quanto accadeva prima dell'epoca della riproducibilità tecnica, il valore dell'opera d'arte non è in relazione con la sua unicità ma con la sua potenziale replicabilità virale e pervasività, come lo sono un dollaro o il viso di Marilyn Monroe. Warhol induce in questo modo il proprio pubblico a riflettere sulla mediatizzazione, nella quale si evidenzia il rischio di una comunicazione autoreferenziale che implode nella propria logica della presenza a ogni costo, fino alla saturazione dello stesso spazio mediatico.

Nella poetica di Duchamp, invece, un oggetto o un'esperienza si caricano di valore se sono ricontestualizzati e dislocati in modo da provocare nel fruitore uno spaesamento e un'oscillazione dei pattern percettivi e cognitivi. Mentre con Warhol l'attenzione era posta sul canale, nel-

l'opera di Duchamp è il contesto la variabile che determina il processo artistico, al punto che nello spingere ancora oltre tale processo la comunicazione produce forme di reificazione e di un rapporto mistificato con la realtà, come quello descritto in *Il sistema degli oggetti* di Baudrillard. Lo conferma il fatto che Duchamp definiva una delle sue più enigmatiche opere – il *Grande vetro* intitolato *La sposa denudata dai suoi celibi, anche* – come una *macchina celibe*.

Una macchina non può che essere sterile, ma se produce solo per l'accumulo di informazioni seriali, autoreferenziali e inutilizzabili senza la loro distribuzione, è, appunto, anche *celibe*. La comunicazione è un meccanismo che può essere di per sé riprodotto, ma che porta in sé messaggi non riproducibili, sterili e infecondi se si basa unicamente sul rapporto tra oggetti senza valutare la relazione tra i soggetti che le permettono di sussistere.

Si collocano in questo scenario delle relazioni, e non degli oggetti, le sculture sociali di Joseph Beuys, un artista che opera nel corpo vivo della società e racconta affinità dimenticate tra i soggetti e tra questi e il loro ambiente. L'artista con il cappello di feltro esplora la perenne tensione tra l'arte come oggetto e l'arte come scultura sociale, tra l'impulso estetico e l'impulso a intervenire direttamente nella quotidianità, per misurare il potere dell'arte stessa di agire cambiamenti reali.

Warhol, Duchamp e Beuys mettono in scena e rappresentano, a un altro livello rispetto alle riflessioni di Vattimo tratteggiate all'inizio di questo paragrafo, i rischi e le opportunità insite nel sistema della comunicazione. Gli uni e l'altro presentano le derive della comunicazione e dell'arte verso la mediatizzazione e l'estetizzazione della vita quotidiana nel momento in cui sono sciolti da vincoli e privi di punti di riferimento. Il ruolo della comunicazione *fundraising oriented*, per quanto riguarda l'ambito della cultura, è ancorare l'arte e la comunicazione stessa alla società civile. *Ancorare* significa affermare una provenienza che non limita o mistifica le dinamiche del sistema della comunicazione o del processo creativo, ma ricorda e permette di far percepire alle persone un senso di appartenenza rispetto a quanto la comunicazione e, con modalità diverse, l'arte diffondono intorno a loro. L'importanza della comunicazione *fundraising oriented* consiste nella sua capacità di attribuire valore alla dimensione della partecipazione e della relazione, proprie del processo comunicativo e artistico, nell'economia dello scambio e del dono con un approccio metodologico e un intervento operativo tali da influire e sostenere la crescita della collettività.

Nella continua tensione da *strumento funzionale* a verso *attività buona per pensare* a la comunicazione *fundraising oriented* si radica nel mo-

dello della relazione, si confronta con le opere degli artisti, incontra i bisogni delle persone ed esplora lo scenario del valore immateriale nella contemporaneità.

Produrre informazione, interazione, appartenenza

Premessa

Si è detto che la comunicazione *fundraising oriented* è un processo che si muove dentro le dimensioni della produzione del valore immateriale e della relazione per creare processi di appartenenza e partecipazione a loro volta capaci di stimolare la creazione di valore, nella prospettiva della soddisfazione di un bisogno o di uno scopo di interesse generale.

Per il caso specifico della cultura, bisogna considerare che le esperienze in atto nel campo del management delle organizzazioni culturali hanno evidenziato l'importanza strategica di percorsi di specializzazione del marketing e della comunicazione focalizzati sull'affermazione della centralità e della particolarità delle caratteristiche del prodotto culturale (Colbert 2000)¹.

Al tempo stesso, le specificità del bene o prodotto culturale mettono in evidenza come “la comunicazione e la valorizzazione di arte e cultura rientrano a pieno titolo nella sfera dell'utilità pubblica, a prescindere dalla natura – pubblica o privata – del soggetto che intraprende la comunicazione” (Winzemann 2004, p. 408).

L'aspetto da tenere in considerazione è che la natura pubblica di tali beni si incrocia con la loro essenza di *beni esperienziali*: questo significa che la loro fruizione comporta *costi di attivazione* elevati, vale a dire richiede all'individuo un investimento nelle strutture cognitive adeguate alla loro percezione (Sacco, Zarri 2004).

La comunicazione in campo culturale è posta dunque costantemente di fronte al problema della motivazione, del coinvolgimento dei potenziali fruitori dell'esperienza culturale, facendo leva sulle opportunità di crescita e appagamento identitario che da questa possono derivare.

A partire da questa considerazione ne discendono altre, più specifiche, attinenti le prospettive e le potenzialità di intervento della comunicazione *fundraising oriented* in campo culturale.

In primo luogo, essendo la *mission* e gli obiettivi dell'organizzazione culturale di per sé orientati alla trasmissione di contenuti di tipo immateriale, dall'elevato valore simbolico, diventa chiara la necessità che la comunicazione sia assunta in una visione strategica nella cultura complessiva dell'organizzazione.

Al tempo stesso, a conferma del valore strategico e non strumentale della comunicazione, è necessario evidenziare che l'attivazione di relazioni stabili, fondate sulla creazione di scenari di senso condivisi è oggi proprio il presupposto su cui si giocano le più interessanti potenzialità della raccolta fondi.

Il caso della cultura è allora emblematico dell'importanza che la comunicazione può avere in un'ottica *fundraising oriented*, intendendo una comunicazione capace di incidere sui sistemi motivazionali e di intervenire negli ambiti identitari e relazionali delle persone, per contribuire non solo a far crescere il pubblico per la cultura ma ad apportare a essa nuove opportunità di partecipazione, condivisione di interessi e quindi di sostegno.

Le esperienze delle principali organizzazioni culturali descritte nei capitoli precedenti dimostrano che il successo delle attività di fundraising viene ricondotto alla capacità di rendere stabili, continuative e partecipate le relazioni con i propri donatori. Si parla di un fundraising *centrato sul donatore*, capace di raggiungere un'*audience* sempre più diversificata, attraverso strumenti sempre più personalizzati, sia che si tratti di persone fisiche che di imprese. Si adotta un approccio al donatore consapevole e proattivo, si sottolinea l'importanza del *donor care* e della partecipazione alla causa che nei paesi anglosassoni si mette in pratica affinando strumenti di fondamentale importanza per il sostegno delle organizzazioni culturali, quali le politiche di *membership*, le relazioni con il *board* e con i grandi donatori, i programmi di *partnership* con le imprese.

Ognuno di questi strumenti si fonda sui meccanismi tipici dei processi di produzione immateriale: il donatore è in primo luogo destinatario privilegiato di informazioni, strumenti trasparenti di comprensione e conoscenza dell'organizzazione e delle sue attività è quindi soggetto in relazione con l'organizzazione, che partecipa ai suoi progetti e alle sue attività e, infine, si identifica in maniera profonda e consapevole con la sua *mission*.

Il continuo rimando tra questi diversi livelli è alla base del consolidamento di relazioni stabili nel tempo e quindi della fidelizzazione del donatore, sia esso un *friend*, un membro del *board*, un grande donatore o un'impresa partner.

Tali meccanismi, portando il donatore a interiorizzare la *mission* e i valori dell'organizzazione, rendono inoltre possibile che egli agisca come *soggetto moltiplicatore* della loro trasmissione nella società.

Può apparire per certi versi ancora difficile immaginare percorsi in grado di sviluppare tali potenzialità per un settore culturale che rag-

giunge, nel contesto italiano, livelli di raccolta di gran lunga inferiori a quelli degli altri settori di più consolidata tradizione in questo campo. Al tempo stesso, è evidente come la cultura abbia un potenziale ancora da esplorare, mentre l'approccio più emotivo e impulsivo alla donazione sembra lasciare il passo alla necessità di strutturare approcci motivazionali più stabili e consapevoli.

Il caso concreto e più evidente in cui si manifestano tali opportunità è quello che mette la cultura in relazione alle potenzialità di sviluppo del territorio.

Di nuovo sono le esperienze internazionali a indicarci come, nelle economie postindustriali, la cultura sia un vettore di sviluppo in grado di coinvolgere tutti gli attori del territorio in una visione di sviluppo condivisa, fondata sulle risorse del talento e della conoscenza. Si tratta di processi di riqualificazione in cui l'investimento nella cultura coinvolge a monte i diversi attori pubblici e privati del territorio e in cui lo sviluppo culturale, alimentato in primo luogo da una crescita della domanda culturale dei cittadini oltre che da una crescita di visitatori esterni, consente di generare ricadute positive sulla competitività e l'attrattività dell'intero sistema economico (Sacco 2005b)². In questo scenario, in cui "è destinata a crescere la comunicazione (...) che assume a tutti gli effetti un connotato di pubblica utilità proprio per la funzione coesiva e di orientamento che essa ha nei confronti di una società che pure è cresciuta e autonoma" (Delai 2004), la comunicazione *fundraising oriented* è una prospettiva fondamentale in cui si fondono il bisogno di sostenibilità delle nuove progettualità in atto sul territorio e quello dello sviluppo di nuovi sistemi di aggregazione e di relazione della molteplicità dei diversi attori sociali.

Queste considerazioni portano a evidenziare le opportunità di avvalersi di un approccio alla comunicazione culturale che non solo la assuma allo status di comunicazione orientata all'interesse generale, ma, in quanto comunicazione *fundraising oriented*, possa agire per la sostenibilità dello sviluppo dell'intero territorio, dato il ruolo primario della cultura in questi nuovi scenari.

Una matrice metodologica

In questa sezione si analizzano i fattori strategici che devono appartenere all'elaborazione di un percorso di comunicazione *fundraising oriented*.

Tali fattori consentono di guidare l'impostazione del piano di comunicazione perché ogni sforzo comunicativo possa essere efficacemente orientato alla creazione, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, di

una cultura orientata allo scambio e alla relazione, come premesse per il raggiungimento degli obiettivi di fundraising.

Produrre informazione e conoscenza

La produzione di informazione e di conoscenza è un presupposto fondamentale che nel caso della comunicazione *fundraising oriented* si coniuga con il principio fondamentale della trasparenza e della completezza delle informazioni.

A partire dalla definizione della *mission* e della buona causa dell'organizzazione è necessario che l'organizzazione chiarisca prima internamente e poi nei confronti dei suoi pubblici esterni la sua identità, il suo orizzonte valoriale e gli obiettivi attorno ai quali intende indirizzare la propria attività di raccolta fondi e impiegare le risorse ottenute.

La trasparenza è fondamentale sia per il coinvolgimento dei donatori potenziali sia per la fidelizzazione dei donatori attuali. Anche se esistono donatori meno attenti a questo aspetto diventa fondamentale saper investire in questa direzione per coltivare e far maturare la relazione, nel reciproco interesse dell'organizzazione e del donatore, che vedrà accresciuto il proprio ritorno, in termini di consapevolezza e di crescita personale.

La produzione di informazioni è un aspetto che coinvolge tutte le aree dell'organizzazione e che trova il principale ostacolo non tanto nella mancanza di buona fede, quanto nella debolezza dei flussi di informazione interni. Questo è un aspetto critico su cui l'area comunicazione e fundraising deve saper coinvolgere in maniera strategica tutti i membri dell'organizzazione, fornendo continui *feed backs* sul ritorno ottenuto nel medio-lungo periodo.

Al tema della trasparenza si lega naturalmente quello della rendicontazione³: mentre la prima deve coinvolgere tutte le azioni e gli strumenti di comunicazione, per la seconda sta crescendo negli ultimi anni il livello di specializzazione degli strumenti a disposizione dell'organizzazione pubblica e privata non profit, dall'*annual report* al bilancio di missione.

Produrre interazione e socialità

La produzione di interazione e socialità ha un valore strategico in quanto è alla base della possibilità di mettere in atto dinamiche cooperative attorno alla realizzazione della buona causa ed è rivolta a stimolare quelle esperienze che possano condurre l'interlocutore a compiere scelte in nome di un interesse condiviso e ad agire, all'interno della relazione che si viene a creare, in maniera non individualistica e non strumentale.

Questo implica una crescente consapevolezza dell'importanza di conoscere l'identità dei propri interlocutori e pubblici di riferimento, di entrare in contatto con i loro universi di senso e di relazioni: da questa capacità discende infatti la padronanza delle modalità di differenziare e personalizzare azioni e strumenti per i diversi mercati e *stakeholder*. Significa domandarsi in quale contesto di socialità i nostri diversi pubblici ricevono il messaggio e attraverso quali percorsi la prospettiva della relazione legata all'atto del dono si venga a configurare come esperienza interessante e gratificante.

In questo caso, una delle principali difficoltà per le organizzazioni, il cui superamento richiede anche uno sforzo complessivo interno di coordinamento tra le diverse aree di responsabilità, è quella di riuscire a mantenere intatta e integra la propria natura e i propri valori e al tempo stesso a diversificare in maniera strategica il *focus* dei contenuti e dei linguaggi adottati per trasmetterli a seconda dei target di riferimento.

Una considerazione che vale in maniera particolare nei confronti del mondo delle imprese: saper scegliere cosa e come comunicare e imparare a farlo in maniera diretta e trasparente è in molti casi la prima condizione per creare i presupposti di una relazione reciprocamente soddisfacente tra non profit e imprese⁴.

L'aspetto speculare a questo è quello dell'ascolto e della rilevazione di percezioni e aspettative tanto del donatore che del portatore del bisogno. In questo caso è importante valorizzare ogni occasione di interazione in cui il donatore sia a tutti gli effetti *proattivo* nei confronti della causa.

L'individuazione di strumenti appropriati per agire in questa direzione è molto importante perché in una visione strategica e di lungo periodo la qualità e il livello di soddisfazione sono misure fondamentali delle prospettive di mantenimento dei propri donatori e rappresentano il miglior *biglietto da visita* per acquisirne di nuovi.

Produrre identità e appartenenza

Produrre identità e appartenenza significa agire sui livelli più profondi dell'organizzazione e superare in maniera compiuta un approccio orientato strumentalmente alla visibilità.

Questa dimensione è quella che più è in grado di influire sulla qualità e il tipo di ritorno immateriale che l'organizzazione è in grado di creare e di offrire ai propri sostenitori.

La reputazione è in questo caso il patrimonio fondamentale che è necessario valorizzare in un'ottica *fundraising oriented*.

Questa agisce in maniera diretta e immediata nei confronti delle motivazioni e del senso di appartenenza dei cittadini, fornisce legitti-

mazione nei confronti dei decisori istituzionali, costituisce una risorsa importantissima nella costruzione delle relazioni delle imprese con tutti i loro *stakeholders* e nello sviluppo e consolidamento della *brand association*.

Il bisogno di innovazione e distinzione dell'impresa, quando incontra un *brand* culturale forte, consente di superare una concezione limitata del ritorno atteso, come puro scambio di visibilità, in un processo che produce, a livello più profondo, un vero e proprio *transfert* reputazionale, che si realizza in tutte le sue potenzialità quando tra organizzazione non profit (o soggetto pubblico) e impresa si venga a creare una relazione di *partnership* intensa e credibile, come presupposto per lo sviluppo di politiche di responsabilità sociale efficaci (Cerana, a cura, 2004).

Comunicazione e fundraising come sistema integrato e dinamico

Come agisce la comunicazione all'interno dell'organizzazione e nei confronti delle sue attività di fundraising?

Si è cercato di evidenziare come la comunicazione non possa essere considerata solo uno strumento da spendere di volta in volta nelle diverse iniziative di fundraising dell'organizzazione, ma sia piuttosto una modalità per governare le relazioni in un processo di continua ricerca di nuove modalità di interazione che sono inevitabilmente trasversali e funzionali alla *mission* dell'organizzazione e alla definizione della sua identità.

Si è inoltre evidenziato come le potenzialità della comunicazione, perché sia *fundraising oriented*, devono deontologicamente e strategicamente essere vincolate ai bisogni della società, creando attorno a essi informazione, coinvolgimento, partecipazione.

Investire, in questo caso, significa non solo porre le premesse per il successo, ma evitare dispersioni di risorse ed energie davvero pericolose per una organizzazione operante per finalità di rilievo sociale.

La comunicazione è oggi una risorsa talmente preziosa da divenire essa stessa oggetto di raccolta fondi: sono sempre più diffusi i casi di raccolta di risorse strumentali a sostegno della comunicazione, nel caso di *media partnership* rivolte a fornire spazi di visibilità o di donazioni professionali per lo studio, la progettazione e la realizzazione di strumenti e campagne di comunicazione delle organizzazioni.

Parlare di comunicazione *fundraising oriented* implica quindi assumere che questa sia di per sé un fattore strategico e non semplicemente

uno strumento episodico, il cui rilievo varia a seconda degli obiettivi della raccolta fondi: un valore che si persegue nei casi più avanzati attraverso precisi investimenti nell'organizzazione, in termini di risorse umane e competenze all'interno di un impianto strategico ben definito.

La comunicazione, insieme al fundraising, richiede e al tempo stesso contribuisce a un riorientamento complessivo dell'organizzazione verso nuove dinamiche di relazione e di integrazione con il suo contesto di riferimento, i suoi pubblici e i suoi stessi beneficiari.

Diventa allora evidente come fundraising e comunicazione debbano essere interpretati come un sistema integrato con un confine dinamico a seconda dei bisogni e del contesto e quindi come processo che coinvolge e responsabilizza l'intera organizzazione.

¹ Per Colbert il marketing culturale è "l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali al prodotto, per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale".

² È il modello del *distretto culturale evoluto* in cui "la cultura non ha valore in quanto crea profitti, ma perché aiuta la società ad orientarsi verso nuovi modelli di uso del tempo e delle risorse" e in cui avviene il passaggio dalla "cultura per i turisti al modello della cultura per i residenti" (Sacco 2005b). Cfr. anche Sacco, Pedrini 2003.

³ Per il diritto all'informazione del donatore si veda *Il codice etico* di ASSIF (Associazione italiana Fundraiser, www.assif.it) e la *Carta della Donazione*, promossa dall'Istituto italiano per la donazione (www.istitutoitalianodonazione.it).

⁴ Protocollo tra ASSIF, FERPI e Segretariato sociale RAI per le relazioni tra profit e non profit. Il documento individua le linee guida per gli associati delle due associazioni professionali dei fundraiser e dei comunicatori pubblici italiani, e indica un metodo per rendere efficaci future intese fra profit e non profit, fondandole su: *una convergenza culturale* che porti al coordinamento di obiettivi comuni, la *coerenza* con la missione, sia dell'organizzazione non profit che dell'impresa, l'*integrazione* attraverso una comunicazione reale, trasparente, e a due vie, la *massimizzazione* del valore per gli attori coinvolti, in primo luogo i beneficiari, la *chiarezza* iniziale sulle aspettative reciproche.

Bibliografia

- Arena, G., 1997a, *Comunicare per co-amministrare*, «Amministrazione. L'amministrazione colloquiale», 3, pp. 337 sgg.
- Arena, G., 1997b, *Introduzione all'amministrazione condivisa*, «Studi parlamentari e di politica costituzionale», 117-118, pp. 29 sgg.
- Bobbio, L., a cura, 2004, *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Cerana, N., a cura, 2004, *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Franco Angeli.

- Colbert, F., 2000, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, ETAS.
- Delai, N., 2004, "Comunicazione e società civile", in Rolando, a cura, 2004.
- Fabris, G., Minestrone, L., 2004, *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, Franco Angeli.
- Faccioli, F., 2000, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Roma, Carrocci.
- Grandi, R., 2001, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, Roma, Carrocci.
- Rolando, S., a cura, 2004, *La comunicazione di pubblica utilità*, Milano, Franco Angeli, vol. II.
- Sacco, P. L., 2005a, *Note sull'economia politica dell'aura*, Venezia, Università IUAV.
- Sacco, P. L., 2005b, *La cultura orienta i distretti*, «Il Sole 24 Ore», 7 agosto.
- Sacco, P. L., Pedrini, S., 2003, *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, «Il Risparmio», vol. 51, n. 3, pp. 101-155.
- Sacco, P. L., Viviani, M., 2003, *Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia dell'identità*, «Istituzioni e sviluppo economico», vol. 1, n. 3, pp. 5-41.
- Sacco, P. L., Zarri, L., 2004, *Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale*, «Economia della Cultura», vol. 13, n. 4, pp. 499-507.
- Tamburini, S., 1992, *Marketing e comunicazione sociale*, Milano, Lupetti.
- Vattimo, G., 1989, *La società trasparente*, Milano, Garzanti.
- Winzemann, A., 2004, *La comunicazione per l'arte e la cultura*, in Rolando, a cura, 2004.

Postfazione

Il senso del dono. Legame, ricerca del significato e immaginazione sociale

Ugo Morelli

Fatti non foste a viver come bruti
ma per seguir virtude e conoscenza.
Dante Alighieri

Ogni atto non utilitaristico concede uno spazio all'immaginazione; alla pensabilità, alla concezione dell'inedito, alla possibilità di emergere di ciò che ancora non c'è. Quello spazio non si configura come *costo* per accedere a qualcosa o per attivare qualcos'altro, bensì come possibilità di elaborazione e superamento da parte di ognuno del vincolo che abbiamo a cambiare idea e a generare innovazione sociale. Prima ancora che di *calcolare* quanto costa un accesso e cosa conviene fare, anche e soprattutto nella sfera dell'immateriale e del simbolico, agisce in noi un vincolo interno, che possiamo chiamare ostacolo epistemologico, con Gaston Bachelard (1938) o, più profondamente, ostacolo epistemofilo, con Enrique Pichón Riviere (1971). Quell'ostacolo riguarda la nostra stessa possibilità di superare il nostro campo affettivo e cognitivo consolidato; di immaginare il nuovo; di cambiare idea. Di fronte alla creazione del nostro mondo in modo diverso da come ci si presenta; di fronte alla possibilità di trascenderlo, noi tendiamo a far prevalere la consuetudine, la conservazione, la naturalizzazione dell'esistente. Il nostro orientamento prevalente alla conservazione anziché all'innovazione e al cambiamento ha ricevuto notevoli conferme sul piano della ricerca sulle scelte individuali (Kahneman, Slovic, Tversky 1982). Del resto l'atto di cambiare idea è uno dei compiti più impegnativi nell'esperienza individuale e in quella collettiva. L'immaginazione, la sua priorità, e l'investimento in eccedenza sono due delle condizioni che possono favorirne la manifestazione. L'orientamento e la collocazione solo utilitaristici inducono alla concentrazione sulla conferma delle capacità esistenti, per un utilizzo più efficiente degli *universi* effettivi attuali, su cui ognuno concentra attenzione e investimenti affettivi e strumentali. Vivere in un *universo* comporta un certo grado di regressione e, comunque, una tendenziale mortificazione dell'immaginazione. "Vivere in un solo mondo è prigionia", aveva scritto il grande poeta inglese John Donne all'inizio del XVII secolo. È proprio degli animali diversi da *homo sapiens*, che per quanto ne sappiamo non dispongono della coscienza di essere coscienti,

la coscienza di second'ordine, stare in un *universo*. Il ragno investe energie, competenze, tecnica, per costruire un universo, un ecosistema, che abita con la concentrazione totalizzante a risolvere un solo problema. La complicazione della sua rete non giunge al livello della complessità. Ci vuole una mente umana per concepire neurofenomenologicamente non solo quello che c'è, ma quello che ancora non c'è. La complessità dei sistemi umani e delle organizzazioni umane, così come dell'esperienza umana, è relativa alla loro *incompletezza*. La loro essenza non si riduce a ciò che sono già ma riguarda ciò che non sono ancora, ciò a cui tendono, ciò che a loro manca. Ecco: la *mancanza*. Nelle relazioni, da quelle primarie a quelle sociali allargate, noi riconosciamo che per fare una mente ce ne vogliono almeno due e che per concepire e attuare le mie possibilità e le mie capacità ci vuole un legame sociale che me le riconosca. Quando a *mancarci* sono cose, beni riproducibili, connessi strettamente all'utilità, seriali, standardizzabili, li trattiamo con una funzione di utilità, ne calcoliamo il valore d'uso e scegliamo apprezzandone il costo. Ma anche in questi casi non accade mai per *homo sapiens* di poter prescindere dal senso e dal significato. Il più tenace sforzo di riduzione alla strumentalità funzionale sarebbe destinato al fallimento. Siamo esseri *sense-makers* e l'attribuzione di senso per noi non è una scelta, così come nella ricerca del significato realizziamo il riconoscimento di noi stessi. Nella *ricerca*, si badi bene; non tanto nei significati consolidati, ma nella ricerca del significato di ogni esperienza. La ricerca del significato che, insieme al linguaggio e alla coscienza di second'ordine, distingue di fatto la nostra specie, è possibile in ragione della nostra non coincidenza esatta con la razionalità calcolante dell'universo che abitiamo o del mondo che abbiamo contingentemente costruito. Siamo fatti in modo da cogliere l'incertezza e l'incompletezza di quei *mondi* nel momento stesso in cui li costruiamo e li viviamo; è la nostra relativa distanza da essi che ci consente di concepirli e concettualizzarli, di dirli con le parole e di criticarli, di eccederli e di trascenderli. E dire che l'economia si è molto impegnata a costruirsi come scienza esatta cercando di trattare come spuria e, comunque, come da eliminare l'incertezza e l'incompletezza dei comportamenti e dei sistemi! In quanto incompleti siamo capaci di apprendere. Non avremmo scelte, né ricerca del significato, né senso, senza incompletezza e incertezza. Non avremmo eccedenza e trascendenza. Ma allora scopriremmo che l'uomo non sta parlando di se stesso, ma di un'entità che egli stesso ha inventato per separarsi da sé e dalla propria esperienza, una entità alienata, come spesso tanta parte dei comportamenti e delle scelte contemporanee ci propongono con preoccupazione, inducendo a chiederci perché la disponibilità di ricchezza non coincide

con la felicità. L'effetto di alienazione ha finito per interessare progressivamente anche il legame sociale e uno degli aspetti della sua crisi oggi è la separazione percepita, vissuta e praticata, tra l'azione diretta, la partecipazione e il sentimento di incidenza che ognuno avverte di poter esprimere e imprimere da un lato, e i processi, i flussi decisionali e le dinamiche istituzionali, dall'altro. La crisi d'appartenenza, fiducia e partecipazione tende a ridurre il valore delle aspettative e, quindi, degli investimenti in impegno diretto e gratuità. L'altruismo, del resto, è un tema che ha patito uno degli effetti peggiori del dualismo fissista nelle scienze dell'uomo. Solo pensando che l'uomo viene prima delle relazioni che vive, all'insegna di un innatismo che riceve solo smentite scientifiche, è stato possibile impiegare anni e risorse nel tentativo di mostrare la prevalenza dell'egoismo sull'altruismo. Il risultato reale è un effetto deresponsabilizzante riguardo al fatto che siamo esseri sociali che fin dalla più elementare costruzione di sé devono ciò che sono alle relazioni che vivono e all'educazione. È nel rispecchiamento con gli altri che costruiamo la nostra identità, fin dalle origini più elementari del nostro essere e della nostra esperienza (Gallese 2003). Una riappropriazione della presenza diretta e responsabile nella gestione dei processi che ci riguardano è un modo per esserci nella contemporaneità. Un accesso alla gratuità e al dono è una delle possibilità di favorire le relazioni rispetto all'individualismo e la reciprocità rispetto all'utilitarismo. Non è un caso che siano l'arte, la cultura, il simbolico, l'immateriale a essere interessati da questa possibilità. Il fundraising in quanto processo di partecipazione e di azione diretta e responsabile si profila come cultura dell'innovazione, della pensabilità sociale e dell'immaginazione, mediante il coinvolgimento; una forma di socializzazione della pensabilità innovativa e della trasformazione dell'immaginario. Si può trattare di un'apertura di spazio al legame sociale e di un riconoscimento delle possibilità di un'economia delle relazioni sociali. Un modo di riscrivere le regole della casa mediante l'impegno responsabile, diretto e diffuso, dove la parte più importante è nell'esercizio di immaginazione e di ricerca dell'inedito e di nuovi significati che si possono generare. Il dono e l'arte sono in fondo una verifica della tensione verso l'eccedente e l'irriducibile all'esistente, sono una conferma del valore distintivo dell'immaginazione per la vita e l'essenza stessa dell'uomo. Il primato dell'ontologia porta al prevalere dell'esistente, quando non al suo dominio. Porta al prevalere di una tendenza verso il fondazionalismo e verso una negazione della differenza e della molteplicità, veri e propri codici della vita e dell'esperienza umane. La promozione di una cultura della partecipazione e del dono ha bisogno invece dell'immaginazione, del suo primato e della sua priorità. Le

forme di socializzazione della pensabilità e dell'immaginazione ammettono la discontinuità e concepiscono l'educazione secondo un principio di etica della prassi che consiste nell'agire per aumentare il numero delle possibilità disponibili. L'arte e la cultura hanno in questo campo un potenziale inespresso che a saperlo comprendere e sostenere può creare le condizioni politiche di accesso a una nuova ominizzazione, oggi più che mai necessaria.

Bibliografia

- Bachelard, G., 1938, *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin; trad. it. 1995, *La formazione dello spirito scientifico*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Gallese, V., 2003, "Neuroscienza delle relazioni sociali", in *La mente degli altri*, Roma, Editori Riuniti.
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A., 1982, *Judgment under Uncertainty: Heuristic and Biases*, Cambridge (U.K.) Cambridge University Press.
- Pichón Riviere, E., 1971, *El Proceso Grupal*, Buenos Aires, Ed. Nueva Visión Baires; trad. it. 1985, *Il processo gruppale. Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*, Loreto, Libreria Editrice Lauretana.

Glossario

Banca Dati – *Data Base*

Collezione omogenea di dati memorizzati su un supporto magnetico e accessibili mediante un elaboratore. Nel contesto della raccolta fondi è il sistema-dati che contiene le informazioni relative a donatori e individui che costituiscono la base dell'attività di fundraising e comunicazione.

Benefit

Insieme di vantaggi e opportunità che una organizzazione offre ai suoi membri in cambio di una sottoscrizione, di solito annuale. Molto spesso il termine si usa anche quando i sostenitori sono imprese o sponsor per indicare i vantaggi corrispettivi offerti in cambio di una donazione o di una sponsorizzazione.

Bilancio Sociale – *Social Report*

Mentre il bilancio contabile mostra i risultati economici ottenuti da una organizzazione, il bilancio sociale rappresenta e comunica, sia all'interno che all'esterno, i risultati sociali raggiunti. È un modello di rendicontazione che si basa sulla qualità delle relazioni tra un'organizzazione e i suoi interlocutori di riferimento volto a fornire un quadro completo e trasparente. Il bilancio sociale costituisce lo strumento per comunicare al pubblico la propria mission e le attività svolte; definire gli obiettivi e azioni coerenti con le funzioni istituzionali; verificare l'efficacia e l'efficienza delle azioni svolte e comunicare i relativi risultati verso i propri interlocutori di riferimento.

Buona Causa – *Case Statement*

Motivazioni attentamente meditate per cui un'organizzazione non profit merita di ricevere donazioni. La buona causa deve essere sempre preminente sull'organizzazione non profit che la promuove, essa si concentra sulle risorse, sulle potenzialità di migliorare i servizi e sui piani futuri di un'organizzazione non profit. Queste motivazioni vengono riasunte di solito in un documento detto *documento di buona causa*.

Campagna (di raccolta fondi) – *Fundraising Campaign*

È il termine generale e onnicomprensivo che riassume le azioni e gli sforzi che una organizzazione adotta per raccogliere fondi. Avviene spesso in associazione con una campagna media e con eventi di raccolta fondi.

Campagna “*member get member*” – “*Member get member*” *Campaign*

Metodo di promozione e raccolta fondi che consiste nel coinvolgere membri già attivi nell’organizzazione (spesso attraverso incentivi) nel reclutamento di altri membri. I membri attivi fungono da *testimonial* e da supporto per la raccolta fondi e il coinvolgimento di nuovi individui. È un metodo utilizzato anche per allargare la propria base di volontariato.

Campagna lasciti e testamenti – *Legacy Campaign*

Campagna finalizzata a informare e favorire la donazione attraverso un lascito. La campagna fornisce alle persone interessate tutte le informazioni necessarie per donare a una organizzazione non profit all’interno del proprio testamento. Diverse organizzazioni accettano lasciti di diversa natura: denaro, fondi, proprietà mobili e immobili e altro.

Codice Etico – *Code of Ethic*

Documento costituito da un insieme di norme di comportamento che una organizzazione decide di adottare e a cui decide di conformarsi nella sua attività; sono dei principi generali che definiscono l’insieme bilanciato degli interessi nei confronti di ciascuna categoria di *stakeholder*.

Consiglio di amministrazione – *Board of Trustees*

Un gruppo di persone influenti e carismatiche che danno lustro all’organizzazione non profit, sostenendone il programma di fundraising e promuovendo gli obiettivi strategici e operativi del programma stesso. I membri sono spesso la chiave di volta per la raccolta fondi e le grandi donazioni in particolare.

Corporate philanthropy

Il termine indica quei percorsi filantropici delle imprese rivolti a investire nello sviluppo di progetti sociali non profit. La *corporate philanthropy* è una forma di responsabilità sociale che si traduce in un investimento efficace e duraturo nel tempo, attivano un percorso di crescente integrazione e di reciproco scambio di valori e risorse tra l’impresa e la collettività.

Donazioni in merce o in natura – *In-Kind Contributions*

Donazioni che consistono in attrezzature o altri beni. L'organizzazione non profit può trarre vantaggio in donazioni in natura che rispondono ai propri bisogni. Recentemente si parla di donazioni in natura anche quando imprese e aziende di servizi mettono a disposizione il proprio tempo con prestazioni professionali gratuite a favore del settore non profit.

Donazioni in titoli – *Gift of Shares*

Pratica diffusa soprattutto in ambito anglosassone, consiste nella possibilità per individui e imprese di donare titoli azionari. I vantaggi sono soprattutto in termini fiscali poiché si riduce il pacchetto azionario tassabile per il donatore.

Filantropia – *Philanthropy*

Termine usato principalmente negli Stati Uniti per indicare un'azione volontaria per fini di pubblica utilità: comprende il volontariato, le organizzazioni non profit e le donazioni. Il sostantivo *filantropo* viene usato per indicare, in generale, chiunque faccia una donazione, ma specialmente una persona abbiente, nota per la sua particolare generosità nei confronti delle cause non profit. Nel settore culturale si usano anche i termini *mecenatismo* e *mecenate* con significati analoghi.

Fondazione bancaria

Una particolare tipologia è rappresentata dalle fondazioni bancarie che, dopo un lungo processo di riforma, si stanno trasformando in organizzazioni non profit impegnate esclusivamente in uno (o più) dei sei settori di pubblica utilità individuati dalla legge: ricerca scientifica, istruzione, arte, conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, sanità, assistenza alle categorie deboli. Sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale. Perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, secondo quanto previsto dai rispettivi statuti. Questi enti hanno una propria sorgente di reddito che deriva normalmente (ma non esclusivamente) da un patrimonio. Il perseguimento dello scopo di pubblica utilità può avvenire sia direttamente (fondazione operativa) che indirettamente (fondazione di erogazione).

Fondazione di erogazione o erogatrice – *Grantmaking Foundation*

Con questo termine si fa riferimento a una fondazione che persegue le proprie finalità statutarie erogando a terzi risorse finanziarie (*grant*).

L'attività di erogazione (*grantmaking*) è complessa, in quanto le risorse sono sempre limitate e occorre, per evitare di sprecarle, selezionare con accuratezza le persone e/o i progetti più meritevoli. Una fondazione di erogazione, non avendo significative infrastrutture e investimenti fissi, è molto più flessibile di una fondazione operativa: pertanto può rispondere con maggiore tempestività al mutamento dei bisogni da soddisfare e ha meno vincoli nell'intraprendere progetti innovativi.

Fondazione d'impresa – *Corporate Foundation*

La Fondazione di impresa è l'espressione della volontà di una impresa commerciale di destinare un complesso organizzato di beni a uno scopo di pubblica utilità. Anche le fondazioni di impresa nel raggiungimento dello scopo che si prefiggono, utilizzano prevalentemente l'elemento patrimoniale (elemento costitutivo come in tutte le fondazioni) ma anche le conoscenze, le tecnologie e le risorse professionali e umane dell'impresa stessa. Anche nel caso delle fondazioni d'impresa si possono distinguere fondazioni operative o erogative.

Fondazione operativa – *Operating Foundation*

Per una fondazione la principale alternativa all'erogazione consiste nel gestire in proprio le attività istituzionali. Rispetto alle fondazioni *grantmaking*, le attività gestite direttamente comportano una maggiore incidenza dei costi fissi, ma anche un maggior controllo sull'utilizzo delle risorse. Non è sufficiente svolgere una attività commerciale per qualificarsi come *fondazione operativa*, ma è necessario che una fondazione operativa svolga direttamente un'attività istituzionale, la quale potrà essere commerciale (fondazione d'impresa) oppure no. Le fondazioni operative, in particolare quelle che non svolgono attività commerciali, presentano considerevoli problemi nella valutazione dei risultati (*performance*), in quanto spesso i servizi erogati sono personalizzati e manca un prezzo di mercato col quale confrontarsi.

Fondazioni – *Trusts and Foundations*

Sono organizzazioni senza fine di lucro, dotate di un proprio patrimonio, impegnate in molteplici settori: assistenza, istruzione, ricerca scientifica, erogazioni premi e riconoscimenti, formazione e altri. La loro esistenza è prevista dal Codice Civile e la loro struttura giuridica può variare a seconda del tipo di fondazione che viene costituita ed è facoltativa la richiesta del riconoscimento che, comunque, può essere ministeriale o regionale o delle province autonome.

Fondo di dotazione – *Endowment Fund*

È un fondo istituito per creare una fonte di finanziamento ulteriore per una organizzazione non profit. I fondi di dotazione sono generalmente stabiliti attraverso grandi donazioni (a volte da parte di un unico individuo). L'organizzazione non profit può utilizzare di anno in anno gli interessi che le derivano da questo fondo per i propri scopi, ma il fondo iniziale rimane investito perpetuamente nel tempo.

Grandi donazioni – *Major Gifts*

Sono donazioni significative che rappresentano una entrata importante per l'organizzazione non profit, di solito effettuate da parte di donatori abbienti (anche attraverso lasciti) o da figure politiche e imprenditoriali di spicco. Molto spesso una organizzazione non profit che deve affrontare spese straordinarie o che deve sostenere progetti particolarmente impegnativi può lanciare una campagna per grandi donazioni presso i suoi sostenitori più abbienti.

Mailing

Spedizione di lettere a un indirizzario di potenziali donatori, per acquisire nuovi membri o donatori. Molto spesso al *mailing* viene affiancata una *newsletter* e altre informazioni relative ai progetti dell'organizzazione e ovviamente una richiesta di tesseramento o di donazione.

Marketing legato alla causa – *Cause related marketing*

Metodo di promozione e marketing in cui un prodotto o servizio di una impresa, spesso for profit, sono collegati a una causa di rilevanza sociale e umanitaria. L'impresa profit beneficia del marketing sociale e di una buona immagine, allocando una parte dei profitti a una buona causa promossa da un'organizzazione non profit.

Matching grant

È una donazione-finanziamento che una istituzione o fondazione si propone di destinare a un soggetto o organizzazione non profit qualora esso si dimostri in grado di attrarre fondi da altri soggetti o istituti. Molto spesso la prerogativa necessaria per ricevere il sostegno di una *matching grant* è che l'organizzazione abbia già attirato una cifra equivalente da altre fonti.

Membership d'impresa – *Corporate Membership*

Schema strutturato di solito su base annuale per cui una impresa diventa sostenitrice di una organizzazione non profit versando una quota

annuale. Non essendo una semplice donazione ma una sottoscrizione, l'impresa riceve una serie di vantaggi che possono essere il semplice nome (*naming*) o presenza del proprio logo sul materiale dell'ente non profit o vantaggi più ingenti come biglietti gratis, inviti, partecipazione al consiglio dell'ente e altri. Molto spesso le organizzazioni non profit cercano di creare diversi livelli di *membership* per cui in base alla entità della sottoscrizione vengono fatti corrispondere diversi benefici.

Missione – *Mission*

L'insieme dei valori e degli obiettivi che un'organizzazione non profit dichiara alla base delle proprie scelte e delle proprie modalità di lavoro per la produzione di beni e/o l'erogazione di servizi. È una vera e propria dichiarazione di valori e convinzioni che risponde alla domanda sul perché un'organizzazione non profit esiste, illustrando la sua ragione di essere.

ospitalità d'impresa – *Corporate hospitality*

Tra i *benefit* offerti alle imprese per il loro sostegno a iniziative e progetti molte organizzazioni non profit offrono la possibilità di utilizzare gli spazi dell'organizzazione per eventi, cene e incontri fra le imprese e i propri clienti. Gli elementi centrali per una organizzazione non profit per poter offrire questo tipo di vantaggio alle imprese che la sostengono sono determinati dalla centralità dei propri edifici, dalla bellezza architettonica degli spazi, dalla capacità di offrire accesso a centri storici o stanze particolarmente prestigiose.

Payroll giving

È una modalità molto particolare per il sostegno di iniziative benefiche. Le donazioni all'organizzazione non profit vengono dedotte dal datore di lavoro direttamente dalla busta paga del lavoratore (che decide a quale causa o istituzione vuole devolvere) e vengono versate direttamente all'ente non profit. In particolare in Gran Bretagna questo sistema di donazioni è stato supportato offrendo incentivi fiscali e sostegno amministrativo alle imprese che promuovono questo schema presso i propri lavoratori. I vantaggi di questo sistema di contribuzione sono ingenti anche per le organizzazioni non profit: si tratta di un supporto a lungo termine e continuativo e gli sgravi fiscali permettono all'ente di utilizzare a pieno la cifra ricevuta in donazione.

Periodico – *Newsletter*

Una *newsletter* è un servizio di informazione che permette di ricevere, sia via posta che via e-mail, periodicamente (di solito settimanalmente o

mensilmente) informazioni su un argomento di proprio interesse. Di solito nel caso del settore non profit la *newsletter* di una organizzazione è centrata sui progetti portati avanti dalla organizzazione con aggiornamenti, appelli, interviste e storie. Il contenuto della *newsletter* è curato di solito dall'area pubblicazioni o raccolta fondi. La *newsletter* può avere anche il ruolo di strumento di fundraising in quanto ricorda ai lettori i progetti sostenuti dall'organizzazione e le modalità per effettuare ulteriori donazioni.

Portatori di interesse – *Stakeholders*

Tutti quei soggetti (o categorie di soggetti) che hanno un interesse nei confronti di un'organizzazione e che con il loro comportamento possono influenzarne l'attività. Gestire in modo appropriato il rapporto con i propri *stakeholder* rappresenta una delle priorità dell'organizzazione. Di solito è possibile rappresentare questi rapporti attraverso un grafico costituito da una serie di cerchi concentrici: nei cerchi più vicini al centro (che rappresenta il cuore dell'organizzazione, la sua *mission* e i suoi valori) sono rappresentati i gruppi e individui più vicini all'organizzazione, i sostenitori e i volontari, mentre a mano a mano che i cerchi si allargano vengono considerati *stakeholder* più generici o marginali (i media, le scuole, i rappresentanti cittadini). Il modello risultante sarà ovviamente diverso per ogni organizzazione analizzata.

Programma di *Membership* – *Membership programme*

Rappresenta l'insieme di tutti i livelli e i benefici che possono venire offerti da una organizzazione non profit per coloro che sottoscrivono all'organizzazione e diventano membri. Di solito il programma di *membership* è diviso tra *membership* individuale e *membership* d'impresa. La prima comprende tutti i livelli di partecipazione degli individui all'organizzazione (da amici, a giovani, a *golden member*, sostenitori, all'albo d'oro), nel secondo la partecipazione è ristretta alle imprese che in base al diverso livello di contribuzione possono usufruire dei vari servizi o benefit corrispondenti.

Programma donazioni d'impresa – *Corporate giving program*

Rappresenta l'insieme di indicazioni e finalità attraverso cui una impresa for profit decide di sostenere cause sociali. Di solito il budget messo a disposizione dall'impresa non è costante ma varia di anno in anno a seconda dei suoi risultati finanziari e di mercato. Sebbene il programma di donazioni di una certa impresa non è sempre rigido (a differenza delle fondazioni di impresa), di solito diverse imprese sostengono diverse aree di intervento con il proprio budget di donazioni.

Pubblico di riferimento – *Target o Target Group*

Segmento di mercato o di *audience* obiettivo di un'azione di comunicazione e raccolta fondi dell'organizzazione non profit. È il vero obiettivo che si vuole raggiungere con una determinata azione o campagna. Spesso le campagne media e di raccolta fondi di maggior successo sono quelle ritagliate su un segmento specifico dei possibili donatori (studenti, donne, mamme, anziani). Può anche essere sinonimo di mercato-obiettivo, segmento, pubblico di riferimento.

Raccolta di capitali – *Capital Campaign*

È una campagna di raccolta fondi intensiva e limitata nel tempo che è creata al fine di soddisfare un determinato bisogno finanziario per un determinato progetto che riguarda l'acquisizione o creazione di strutture e infrastrutture (in particolare edifici). A volte il termine è usato in modo più generico per una grande campagna con ampi obiettivi di raccolta fondi. Permette ai donatori di promettere donazioni, da erogarsi in un periodo anche di diversi anni.

Raccolta Fondi – *Fundraising*

Il termine si riferisce a tutte le dinamiche del fundraising (raccolta annuale, raccolta straordinaria, donazioni pianificate, pubbliche relazioni). È l'insieme delle strategie e delle azioni che una organizzazione non profit deve mettere in atto affinché si sviluppi nel tempo un continuo afflusso di risorse finanziarie elargite gratuitamente per sostenere le attività istituzionali (anche sotto forma di progetti) dell'ente. Molto spesso una valida strategia di fundraising è legata a competenze nei settori della comunicazione, del marketing, della psicologia, del diritto e delle pubbliche relazioni. È sempre importante considerare come il fundraising è una attività in continua evoluzione e come diverse organizzazioni, diversi settori e diverse aree geografiche rispondano in modo diverso a strategie simili.

Relazioni con la stampa – *Media Relations*

Il termine riassume tutti i contatti con il mondo dei media e della stampa da parte di una organizzazione. Incontrare la stampa e riuscire a comunicare con il proprio *target* anche attraverso i mezzi di comunicazione pubblici è uno dei fattori chiave del successo dell'organizzazione. Comunicando con i media si conferisce credibilità alla politica e alla *mission* dell'ente e si incrementa la sua notorietà presso il pubblico più ampio. In particolare, se un ente è in grado di collaborare con i media locali e nazionali può ottenere maggiore credibilità anche presso sponsor e sostenitori privati.

Rendiconto annuale – *Annual report*

È un documento pubblicato annualmente che fornisce ai donatori e agli *stakeholder* dell'organizzazione non profit tutte le informazioni necessarie riguardo al bilancio, spese, programmi e investimenti. A differenza del bilancio sociale che si propone di misurare il successo dell'organizzazione nei suoi obiettivi sociali, il contenuto del rendiconto annuale è soprattutto di carattere quantitativo ed economico.

Sponsorizzazione – *Sponsorship*

È il pagamento da parte di una impresa a una organizzazione non profit allo scopo di promuovere l'impresa o i suoi prodotti e servizi attraverso l'associazione con il nome, gli obiettivi e i progetti dell'ente non profit. La sponsorizzazione rientra fra le spese in pubblicità e promozione dell'impresa, e può includere anche elementi di promozione della responsabilità sociale dell'impresa.

Sponsorizzazione tecnica – *Sponsorship in kind*

Si parla di sponsorizzazione tecnica o *in kind* quando l'impresa si propone di promuovere la propria immagine e i propri prodotti e servizi associandosi a un ente non profit fornendo in cambio materiale vario, servizi tecnici o prestazioni professionali.

Tesseramento – *Individual membership*

Molte organizzazioni che operano nei diversi ambiti del sociale (cultura, sport, ONG) offrono la possibilità a volontari, sostenitori o simpatizzanti di aderire alla loro *mission* attraverso un tesseramento (o *membership*). Di solito questa modalità di coinvolgimento costituisce non solo un momento di raccolta fondi (in molti casi ci sono diversi livelli di *membership* da amici, a sostenitori, *golden member*) ma soprattutto una modalità per creare una base di partecipazione e volontariato per l'organizzazione. Molto spesso al momento dell'iscrizione viene rilasciata una tessera, una maglietta o un altro simbolo che vengono a identificare i membri e sostenitori della specifica organizzazione.

Testimonial

L'uso di *testimonial* nelle campagne sociali e nella raccolta fondi deriva dal mondo della pubblicità in generale. *Testimonial* è il personaggio famoso, il ruolo è quello appunto di *testimoniare* le qualità di un prodotto o di una azienda. A loro volta il prodotto o l'azienda dovrebbero giovare delle qualità che vengono attribuite dall'opinione pubblica al *testimonial*. Allo stesso modo in ambito sociale il *testimonial* è colui che

promuove una campagna o una associazione non profit e coinvolge il proprio pubblico nel donare e sostenere le iniziative di quella organizzazione. In ambito sociale spesso oltre ai personaggi celebri troviamo anche il ricorso alla persona non conosciuta, che deve però essere strettamente legata al disagio oggetto della comunicazione e intorno alla quale va a essere edificata una campagna che la renda unica e incontrovertibile protagonista. Alcune problematiche legate alla figura del *testimonial* nell'ambito della raccolta fondi sono il carico elevato di responsabilità posto sul *testimonial* che deve accettare e conformarsi al sistema valoriale dell'ente e alla sua *mission* e l'importanza di una collaborazione di medio-lungo periodo.

Autori

Ombretta Agrò Andruff è curatrice, ricercatrice e critica d'arte indipendente. Laureata in Arte Contemporanea presso l'Università di Siena, ha lavorato come curatore e assistente del direttore presso l'Associazione Culturale VELAN di Torino sino al 1998 quando si è trasferita a New York, città nella quale attualmente risiede. Ha organizzato mostre personali e collettive in Europa e negli Stati Uniti in collaborazione con spazi espositivi, fiere e festival d'arte. Ha tenuto lezioni e conferenze presso il Whitney Museum of American Art; la School of Visual Arts; il Pratt Institute; la New York University; Engine 27; la Kingston University di Londra.

Nel 2002 è stata invitata da organizzazioni culturali nord-europee a effettuare una ricerca sul campo circa le nuove leve dell'arte contemporanea nord-europea e la possibilità di organizzare una mostra collettiva da realizzare negli Stati Uniti. Nell'estate del 2004 è stata incaricata dallo IUAV di scrivere un rapporto circa la percezione dell'arte contemporanea italiana a New York. I risultati di tale ricerca, commissionata dalla DARC, sono stati pubblicati nel libro *L'arte contemporanea italiana nel mondo* (2005).

Maddalena Bonicelli opera dal 2000 all'interno di goodwill dove, dopo la laurea in Scienze Politiche presso l'Università di Bologna, è responsabile dell'elaborazione e implementazione di strategie e progetti di comunicazione *fundraising oriented*, in campo culturale, territoriale e socio-sanitario, per conto di organizzazioni non profit e pubbliche amministrazioni. Ha inoltre approfondito le tematiche relative allo sviluppo del fundraising, dell'economia civile e della responsabilità sociale in Italia, di cui ha scritto articoli sulle principali testate di settore. È stata responsabile alla comunicazione di ASSIF fino al 2005.

Roberta Comunian svolge il dottorato d'eccellenza presso la Scuola Studi Avanzati di Venezia. Laureata in Scienze della Comunicazione presso l'Università di Padova con una tesi sulle dinamiche tra mondo

della cultura e mondo delle imprese. Ha svolto numerosi periodi di ricerca all'estero presso il Department of Museum Studies dell'Università di Leicester e presso la Arts & Business a Londra. Attualmente collabora con l'Università di Newcastle Upon Tyne sui temi dello sviluppo culturale locale. Dal 2003 collabora come docente di The Fund Raising School, nell'ambito del corso "Fund Raising per le organizzazioni che operano in ambito culturale".

Cecilia Conti è *project manager* di goodwill, dove si occupa in particolare di progetti in ambito culturale e territoriale e di strategie di sostenibilità. Laureata in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione presso l'Università Bocconi di Milano, con una tesi sul *project financing*, in ambito culturale ha svolto un'esperienza di *internship* per il Dipartimento di Cultura e Audiovisivi presso il Consiglio dell'Unione Europea a Bruxelles, a cui è seguito un periodo di collaborazione con un'agenzia di comunicazione di Milano.

Marianna Martinoni svolge attività di ricerca e di consulenza nell'ambito della comunicazione e del fundraising per organizzazioni del settore culturale e ONG collaborando stabilmente con goodwill. Laureata in Conservazione dei Beni Culturali presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, si specializza con un master in Comunicazione e Gestione delle Politiche Culturali Pubbliche e Private. Nel 2001 consegue il certificato in Fundraising Management presso The Fund Raising School, Università di Bologna, sede di Forlì. Dal 2001 svolge attività di formazione a livello nazionale sui temi del fundraising e delle politiche culturali, nell'ambito di corsi di laurea specialistica, master e corsi di specializzazione post universitari. Dal 2004 collabora come docente di The Fund Raising School.

Alberto Masacci è amministratore unico di goodwill, studio di consulenza strategica per il fundraising e la progettazione di politiche del territorio orientate al distretto culturale secondo i nuovi paradigmi dell'economia postindustriale. Esperto di fundraising e di *corporate philanthropy*, è cofondatore e docente di The Fund Raising School.

È *past president* e socio fondatore di ASSIF (Associazione italiana fundraiser), ha partecipato alla stesura del Protocollo di intesa sulle relazioni tra profit e non profit da parte di ASSIF e FERPI (Federazione italiana relazioni pubbliche), con il patrocinio del Segretariato sociale RAI e all'elaborazione del codice etico dei fundraiser italiani. È stato membro del Comitato tecnico dell'Istituto italiano della donazione, membro delegato del CSR, forum del Ministero del Welfare ed è socio promotore e

membro del Consiglio di Amministrazione di OSIF (Osservatorio sulla sostenibilità dell'impresa e della finanza). È autore di testi e articoli sulle tematiche più rilevanti nella professione della raccolta fondi.

Ugo Morelli è docente di Scienze della mente e direttore dell'Executive Master in Art and Culture Management di Trento School of Management, dove è responsabile dell'Area Arte e Cultura e membro del Comitato scientifico. Il suo programma di studio e ricerca riguarda la mente con riferimento particolare all'apprendimento, all'estetica, al lavoro e al conflitto.

Elisa Pasini opera all'interno dell'area comunicazione e collabora alle attività di progettazione in ambito culturale e territoriale di goodwill. Dopo la laurea in Scienze della Comunicazione all'Università di Torino, ha svolto il master in Art and Culture Management della Trento School of Management. Ha svolto esperienze di *internship* presso la Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino, Tate Liverpool e un'agenzia di *audience development* e *arts marketing* di Liverpool.

Clayton Press è direttore amministrativo di *Ars prudentiae*, agenzia di consulenza per l'amministrazione e la gestione di beni artistici con uffici a Filadelfia e New York.

Si è specializzato in strategia, tutela e amministrazione di attività filantropiche per soggetti privati e per organizzazioni non profit nel campo delle arti visive e performative. È co-direttore delle attività di consulenza per l'amministrazione di beni artistici per lo sviluppo di importanti collezioni d'arte moderna e contemporanea di singole persone e famiglie.

Laureato presso l'Università di Rochester, con indirizzi in Antropologia e Storia dell'Arte, ha ricevuto borse di studio Genesee e Francis G. Wells per i suoi eccellenti risultati accademici e ha conseguito un master in Psicologia presso l'Università del Southern Illinois (Carbondale). Ha tenuto conferenze presso le fiere d'arte contemporanea Armony Show e Art Basel Miami Beach ed è al momento membro della facoltà del Mountbatten Institute, estensione dell'Università di Cambridge a New York City.

Pier Luigi Sacco è direttore scientifico di The Fund Raising School, di cui coordina i primi corsi specializzati in Italia nel fundraising culturale e universitario.

È docente di Economia della Cultura presso l'Università IUAV di Venezia, di cui è anche pro rettore alla Comunicazione e all'Editoria e direttore del Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale.

È direttore scientifico di goodwill, Bologna, studio di consulenza strategica per il fundraising e la progettazione di politiche del territorio orientate al distretto culturale secondo i nuovi paradigmi dell'economia postindustriale.

È condirettore dell'Executive Master in Art and Culture Management di Trento School of Management e direttore dell'Osservatorio Impresa e Cultura. È inoltre membro del Comitato Etico di ASSIF (Associazione italiana fundraiser).

Autore di numerosi saggi e pubblicazioni, collabora alle edizioni giornaliera e domenicali de «Il Sole 24 Ore».