

## Strumenti di finanziamento per il volontariato culturale

*Massimo Coen Cagli*

Scopo del mio intervento è quello di fornire elementi utili per riflettere sul tema del volontariato per la cultura e in particolare per i musei, le biblioteche e le altre istituzioni di *cultural heritage* favorendo una sua utilizzazione per la funzione di raccolta fondi che rappresenta uno dei principali bisogni delle organizzazioni.

A ben vedere, l'obiettivo di sollecitare un impegno volontario per la raccolta fondi, sembra essere una sfida per le organizzazioni. Sono tante infatti le questioni in ballo: la disponibilità delle persone a svolgere un impegno volontario per la cultura e in particolare per la raccolta di fondi; il contenuto tecnico e professionale del fund raising che impone una "formazione del volontariato"; la mancanza negli enti culturali di una mentalità manageriale e moderna del fund raising; la crisi economica che, certo, non rappresenta un fattore di facilitazione delle donazioni.

Può apparire utile, quindi, mettere sul tavolo dati, informazioni e questioni che ci aiutino a definire un orientamento generale e qualche proposta operativa per affrontare e vincere questa sfida, facendo riferimento a 5 affermazioni di fondo.

### 1. Abbiamo uno spasmodico bisogno di risorse umane ed economiche ...

Uno dei bisogni maggiormente percepiti dalle organizzazioni culturali, insieme a quella della raccolta di risorse finanziarie, riguarda il reclutamento di un numero maggiore di volontari.

Questi due bisogni hanno in qualche modo una origine comune, non solo perchè riguardano il tema complessivo dell'**accesso alle risorse-chiave** per il successo di una organizzazione, ma anche perchè spesso la raccolta di fondi ha un suo punto critico **rappresentato dalla disponibilità di personale professionalizzato o meno (fundraiser)** che se ne possa occupare in maniera continuativa.

In Italia il fenomeno del volontariato è molto rilevante anche nel campo della cultura dove si stima che in circa 40.000 organizzazioni operino tra 800.000 e 1 milione di persone. Il saldo tra nuovi volontari e fuoriusciti è leggermente negativo. Aumenta il numero di personale lavorativo rispetto a quello volontario. Le organizzazioni, hanno bilanci esigui il 55% è sotto i 20.000 euro anno mentre il 37% non raggiunge i 500.000 euro/anno. Solo il 35% delle organizzazioni vede crescere le risorse umane o economiche o entrambe. Le altre sono stazionarie o sono in perdita di risorse.

### 2. ... ma non facciamo tutto ciò che è necessario a reclutare volontari ...

Se da un lato abbiamo questo fabbisogno spasmodico di risorse umane e contemporaneamente vi sono segnali che tale fenomeno del volontariato esiste e quindi è una risorsa "atingibile", appare sorprendente il fatto che tendiamo a non mettere in pratica nessuna azione ragionata e strategica per ottenerle.

Per spiegare la scarsa presenza di volontari, più che le ragioni esogene, ossia legate a fattori degli individui che "potrebbero" essere volontari, appaiono essere più importanti le ragioni **legate a fattori "endogeni"** e che riguardano la **cultura** e il **management** di una organizzazione, e la **conoscenza di specifiche metodologie e tecniche** per gestire questa importantissima funzione.

In effetti, le organizzazioni non svolgono attività di ricerca e reclutamento di volontari. Esse comunicano sempre a una stretta cerchia di persone, in modo autoreferenziale senza cercare rapporti con "luoghi" e reti di persone che possano rappresentare risorse nuove. Pur avendo bisogno di risorse umane che si occupino di funzioni gestionali (tra le quali sicuramente la principale è la raccolta fondi) cioè ad alto contenuto professionale, si conferisce invece ai volontari uno statuto a-professionale, cercandoli tra le persone che non hanno tali caratteristiche. Solo il 26% delle organizzazioni svolge attività di formazione dei volontari.

### **3. ...forse perché non comprendiamo bene cosa muove una persona a fare volontariato e quindi cosa dobbiamo dare in cambio ...**

Tutte le indagini internazionali in materia mettono in evidenza una grande varietà di motivazioni personali nell'espletare una azione volontaria. Siamo in presenza, quindi, di un fenomeno che è molto complesso e quasi mai univoco. In ognuno di noi c'è un mix di motivazioni che ci spinge a fare volontariato legate a fattori diversi: l'adesione alla organizzazione, l'orientamento a svolgere un ruolo sociale attivo, avere relazioni sociali e umane, l'accrescimento individuale o quello professionale e di carriera.

E' sicuramente fondamentale per garantire efficacia alle azioni di reclutamento che il messaggio promozionale che indirizziamo ai candidati volontari tenga conto di queste possibili motivazioni.

### **4. ... ma forse anche perché non è chiaro quale è il valore aggiunto che essi possono dare per il nostro fund raising...**

E' chiaro che noi abbiamo bisogno di fare fund raising. Ma è altrettanto chiaro cosa debbano fare i volontari per raccogliere fondi? E, soprattutto, è chiaro quali condizioni noi dobbiamo garantire affinché lo facciamo con successo?

Alcuni esempi possono aiutarci a riflettere.

Gli schemi di raccolta fondi costruiti su modelli come: "amici di..." una struttura o un ente culturale e artistico sono quelle che risultano essere i più efficaci nel campo della cultura e dell'arte. Tant'è che agli amici della **Galleria Laing** di Newcastle (UK) è stato chiesto di raccogliere 75.000£ in un anno, il 50% più di quanto avessero donato in 35 anni di attività. E questi, dotandosi di un progetto razionale, hanno raggiunto l'obiettivo.

Il **Fondo Ambiente Italiano** raccoglie dal fund raising circa 13 milioni di euro l'anno, di cui una parte dai suoi 60.000 soci e il resto da campagne su progetto animate anche e soprattutto dai suoi 7.000 volontari che contribuiscono anche a gestire le tante iniziative stabili di raccolta di fondi (bomboniere, 5/000 ecc.).<sup>1</sup>

Il **Festival della letteratura di Mantova** ha una base "volontaria" di piccoli sponsor locali (circa 250) che rappresentano una sorta di "azionariato" popolare in cui azione volontaria e raccolta fondi si integrano nella logica di fare qualcosa per la cultura e la comunità locale in virtù di una passione "civica" e culturale condivisa<sup>2</sup>.

Sono molti i casi che riguardano le organizzazioni operanti in altri campi diversi da quelli della cultura che, per ragioni di spazio, non possiamo approfondire: l'attivazione di reti amicali, associative e sociali esterne alla nostra organizzazione per raccogliere fondi a nostro favore; la creazione di gruppi di appoggio che operino per il sostegno delle nostre cause nella loro comunità (quartiere, paese o città che sia), l'attivazione delle aziende e dei loro dipendenti affinché prestino opera volontaria di raccolta fondi a nostro favore (come la BNL per il Telethon o la Deloitte per l'AIMS).

Tenendo conto delle esperienze di volontariato per il fund raising già realizzate in Italia e nel mondo appare evidente che il volontario di fund raising può creare e rappresentare un valore aggiunto. Ad esempio:

- avere "mano d'opera" in più, dedicata esclusivamente al nostro bisogno primario di raccogliere fondi;
- portare nella organizzazione nuove tecniche e metodiche di raccolta fondi;
- aumentare il nostro capitale sociale e relazionale verso la comunità e l'ambiente esterno, generando così nuove opportunità;

---

<sup>1</sup> (<http://www.fondoambiente.it/come-sostenere-il-fai.asp>)

<sup>2</sup> (<http://www.festivaletteratura.it/sponsor.php>, <http://www.festivaletteratura.it/assoc.htm>)

- aumentare la forza della richiesta rendendola più credibile agli occhi dei donatori in quanto portata da persone “disinteressate”.

## **5. ...e quindi possiamo cercare di affrontare la questione in modo più sistematico ponendoci le domande giuste e dando vita alle attività di raccolta fondi più adatte.**

E' assolutamente opportuno e necessario che le organizzazioni si dotino di una strategia e di un programma sistematico di reperimento di risorse umane volontarie che si occupino, tra l'altro, di raccolta fondi. Tale programma deve tenere conto di tutti i passaggi essenziali per avere un apporto positivo di volontari innanzitutto chiarendo il proprio fabbisogno quantitativo e qualitativo di volontari e analizzando dove questi possano essere più facilmente reperibili all'esterno mediante l'invio di messaggi efficaci che li sensibilizzino verso i nostri progetti e la nostra missione. Ma anche avendo chiari programmi di reclutamento, selezione, addestramento e valutazione della qualità del lavoro volontario, ossia tutte quelle funzioni che sono necessarie a soddisfare le aspettative dei volontari e trarre il massimo beneficio per noi.

Di seguito si riportano alcuni esempi di fund raising<sup>3</sup> tratti dall'esperienza internazionale che possono essere sperimentati nelle nostre organizzazioni. Tali forme possono essere adottate solo a patto di dotarsi di una strategia generale di raccolta fondi. A tale proposito è opportuno ricordare che il fund raising non è la semplice raccolta fondi, ma è una disciplina professionale volta a garantire la sostenibilità nel tempo di una organizzazione e della sua causa sociale<sup>4</sup>.

La **strategia** deve includere uno statement che dichiari anche la vision dell'istituzione, gli step con cui raggiungere tale vision, le modalità (sponsorizzazioni, fondazioni, ecc), il budget per i costi di fund raising, gli obiettivi annuali, un planning cronologico. La strategia deve inoltre indicare le politiche e le strutture attraverso le quali realizzare e garantire le risorse alle persone che devono aiutare nella raccolta fondi. Queste devono comprendere dei volontari senior, come ad esempio, membri del CDA, la cui influenza aiuti “ad aprire porte” verso potenziali donatori, degli sponsor e la costituzione di organizzazioni di supporto (amici di....) per raccogliere fondi.

### **Campagne di raccolta di donazioni in generale o su progetti specifici**

Queste campagne servono a sostenere sia lo sviluppo generale dell'ente che specifici progetti o urgenze (come ad esempio la ristrutturazione di locali). Le campagne sono fondate su obiettivi precisi, raggiungibili e condivisibili dalla comunità perché mostrano chiaramente il beneficio che ne trarrà. I volontari possono svolgere sia la funzione di attrarre, grazie alle loro conoscenze, persone chiave o comunque donatori affinché aderiscano alla campagna, sia garantire il lavoro operativo che è necessario per realizzarla. In queste campagne i network sono fondamentali. Le persone donano ad altre persone che condividono una causa e quindi la differenza in positivo viene fatta proprio da chi chiede la donazione. Ma anche dal fatto di appartenere ad una rete sociale che già condivide fiducia, valori e credibilità. Le persone influenti e le reti sociali sono quindi dei “gate opener”.

Per fare partire tale tipo di raccolta è utile creare un nome e un'identità visiva (brand) della organizzazione e magari un evento di lancio che coinvolga in modo semplice la comunità.

### **Sponsorizzazioni e donazioni di impresa**

In tale forma di fundraising è sempre più importante per le organizzazioni mettere in evidenza una opportunità o occasione di business che si offre allo sponsor ed il valore che essa ha.

### **Direct mail**

Come strumento di fundraising è efficace solo se l'organizzazione ha un database di molte migliaia di donatori o potenziali donatori (ad esempio i visitatori, se sono contenti del servizio ricevuto). Lo strumento permette di monitorare la risposta, frequenza e volume delle donazioni di un individuo nonché di avviare

<sup>3</sup> Tali esempi sono in parte tratti da: Fundraising for museums, edito da Association of Independent Museums, 2007 ([www.Museums.org.co.uk/aim](http://www.Museums.org.co.uk/aim))

<sup>4</sup> Massimo Coen Cagli et al. Manuale di fund raising per le organizzazioni non profit, Carocci editore, Roma 1998-2005.

progetti di sensibilizzazione. Per costruire una grande mailing list bisogna avere tempo e denaro, elementi entrambi carenti nelle istituzioni indipendenti.

### **Eventi di fundraising**

Le istituzioni hanno il vantaggio di poter offrire esibizioni ed eventi speciali o attività nei propri spazi. E' cruciale stabilire un obiettivo (economico, relazionale, di pubblicità e comunicazione, ecc.) e definire bene aspetti quali: tipologia di evento, modalità di raccolta di fondi, contenuto spettacolare o culturale, uno staff di persone in grado di sostenere l'organizzazione dell'evento, il numero di contatti necessari per vendere un numero adeguato di biglietti, la possibilità di coinvolgere persone celebri, la possibilità di avere sponsor che aiutino nella copertura dei costi, ecc. Gli eventi sono spesso impegnativi da un punto di vista di tempi e costi, ma molti musei raccolgono tra il 10 e il 35% del proprio fabbisogno da eventi. Inoltre un evento di successo è facilmente replicabile.

### **Gruppi di supporto**

Spesso l'attività di raccolta fondi può essere in parte decentrata affidando incarichi a gruppi di appoggio, in genere legati ad interessi specifici che li legano alla istituzione (formazione, informazione, educazione all'arte, ecc.) Essi possono avere maggiore efficacia nel raggiungere molti individui con il contatto diretto che altrimenti l'istituzione potrebbe fare fatica a contattare in modo efficace.

### **Internet**

Il rischio di internet è rappresentato dal fatto che un individuo contattato con questa modalità doni cifre minori di quelle elargite mediante il contatto diretto. La cosa migliore è dunque quella di usare internet per rimanere in contatto con i propri donatori, informarli e fidelizzarli ai nostri progetti. In ogni caso le forme di raccolta fondi on line hanno costi bassissimi e quindi sono sempre vantaggiose.

### **Lasciti**

Per queste operazioni è centrale costruire con pazienza relazioni forti con i potenziali candidati ad effettuare un lascito.

### **Sviluppare un database di supporter**

I musei e le gallerie attraggono visitatori. Durante o subito dopo una visita l'interesse è alto e dunque è un'opportunità ideale per cominciare a costruire una base di donatori o una lista di supporter. Alcune persone sono felici di donare durante la visita e quindi è utile pensare alle informazioni che si intende dare sul posto o da portare a casa, ed in particolare come descrivere il progetto e il finanziamento necessario. Si può pensare anche a questionari per raccogliere "anagrafiche"

### **Usare consulenti di fund-raising**

Per avere una strategia di fund raising ma non per esternalizzare le funzioni operative, pena aumentare drasticamente i costi. Spesso i consulenti di fund raising (ma anche di marketing o comunicazione) possono essere cooptati come volontari professionali.

### **Bibliografia minima**

- M. Coen Cagli et al., Manuale di fund raising, Carocci, 2000-2006
- M. Coen Cagli, "Strategie e strumenti di fund raising, in Gestire e organizzare nel terzo settore, a cura di A. Hinna, Carocci, 2006
- M. Coen Cagli, Il fund raising: una sfida per la impresa non profit, in occasione del seminario: Occupazione e no-profit: il fund raising come risorsa per lo spettacolo, Bologna 28 settembre 2001
- M. Coen Cagli, Il fund-raising per le biblioteche in Italia: una sfida per le organizzazioni pubbliche, private e non profit, intervento in occasione del Seminario Angela Vinay – bibliotECONOMIA dedicato al tema "Fund raising e servizi bibliotecari" - Venezia, Palazzo Querini Stampalia, 5-6 aprile 2002
- FIVOL, a cura di Renato Frisanco, Prima ricerca sul volontariato in Italia (2007) e relativi approfondimenti curati in diverse province italiane in collaborazione con i Centri di Servizio per il Volontariato (2007-2009)
- M. Martinoni, Mercati, attori e prospettive del fund raising per la cultura in Italia, in: Il fundraising per la cultura, a cura di P.L. Sacco, Meltemi editore, 2006