

Chi trova un amico, trova un tesoro: sfide e condizioni per costruire la sostenibilità economica e sociale delle attività e delle organizzazioni artistiche e culturali

Massimo Coen Cagli

Fondatore di fund-raising.it Risorse per investire nel sociale

Direttore scientifico della Scuola di Fund Raising di Roma

Premessa

La profonda crisi economica e strutturale del welfare mette in seria discussione la sostenibilità della cultura non solo intesa come bene comune, ma anche come fattore di sviluppo e competitività del Paese (produzione di capitale cognitivo, umano e sociale, collante della dimensione globale e quella locale, fattore di integrazione e inclusione sociale, ecc.).

Negli ultimi anni, anche in Italia si è iniziato a prendere in considerazione e a praticare in modo consistente il fund raising per la cultura. Questo non vuol dire che fino ad oggi non lo si sia praticato, seppure inconsapevolmente. Spesso chiamata "sponsorizzazione culturale" o "mecenatismo" o "patrocinio con contributo", l'attività di raccolta di fondi per attività e istituzioni culturali è sempre esistita. Tuttavia, negli ultimi due anni, si è sentito il bisogno di dare un nuovo statuto a tale attività. E il ricorso ad un'area professionale e concettuale nuova, come quella del fund raising, sicuramente sta a significare che il tema del finanziamento della cultura cerca oggi un nuovo spazio e una nuova visibilità.

Ma ciò non è sufficiente. Una nuova denominazione non produce di per sé nuovi contenuti. Soprattutto tenendo conto che non vi è un unico modo di intendere il fund raising e che quello più comunemente accettato, in Italia, fa riferimento alla raccolta di donazioni (liberalità) a favore di cause sociali, umanitarie, solidaristiche, ecc. Vale la pena di ricordare che tale forma di fund raising (donazioni filantropiche) vede oggi in Italia tra i primi beneficiari le organizzazioni che si occupano di ricerca medica, aiuto umanitario, solidarietà con i soggetti svantaggiati. Analogo discorso vale per le sponsorizzazioni e il filantropismo di impresa, che al contrario delle donazioni, spesso è stato appannaggio della cultura e dei beni culturali, ma principalmente se non esclusivamente sotto l'egida del mecenatismo delle arti, e quindi meno indirizzato verso progetti di sviluppo, innovazione, e verso la cultura, per così dire "alle radici dell'erba", quale elemento fondante della società della conoscenza.

Eppure in Italia le organizzazioni che si occupano di cultura non sono poche e hanno anche una grande tradizione. Vi è peraltro un enorme incremento e qualificazione di soggetti in grado di rinnovare e sviluppare offerta culturale (non profit, pubblica amministrazione, privati) i quali si affacciano gioco forza sullo scenario del fund raising anche come conseguenza di un "esplicito" invito da parte della pubblica amministrazione a trovare nuove risorse differenti da quelle pubbliche. Quindi anche i soggetti che sono portatori di una domanda di fund raising sono molto differenti dalle associazioni solidaristiche, dalle cooperative sociali o dalle organizzazioni umanitarie. Queste organizzazioni sono oggi tutte di fronte ad una grande sfida: rendere sostenibili economicamente le loro attività e i loro programmi.

Due questioni di fondo

Quando si parla di fund raising per la cultura, quindi, è il caso di affrontare due preliminari questioni di fondo.

La prima. **"La cultura è oggi in Italia una causa sociale?"** Nel senso che può stare a pieno titolo in quell'area di mercato in cui gli scambi sono profondamente differenti sia da quelli dell'economia di mercato (principio di equivalenza tra beni/servizi e risorse scambiati) sia da

quelli del welfare (principio di equità da garantire comunque nei liberi scambi)? Nel primo caso noi abbiamo soprattutto la sponsorizzazione di tipo commerciale (vendita di pubblicità in senso lato e di comunicazione pubblicitaria) oppure la vendita di servizi e beni culturali. Nel secondo caso – in Italia – abbiamo il contributo e il finanziamento pubblico come quota parte del gettito fiscale che viene utilizzato per garantire (o per tentare di garantire!) l'esistenza in Italia di una offerta culturale e di un accesso alla cultura in linea con gli altri paesi avanzati.

Nel mercato del fund raising (dove vige un principio di reciprocità e di interdipendenza dei soggetti in una ottica comunitaria) vi deve essere quindi un **valore aggiunto**, di tipo sociale, ossia riconosciuto e stimato dalla collettività, che sia ragione di un finanziamento specifico da parte di soggetti privati e pubblici e che sia diverso e "ulteriore" rispetto alle tasse e all'acquisto di beni/servizi.

Di conseguenza, vi è poi un aspetto di legittimazione sociale a fare fund raising da parte degli enti culturali. Ricordiamoci che nel campo della cultura operano assessorati alla cultura, enti pubblici e parapubblici, organizzazioni professionali di artisti, singoli individui. **Sono questi soggetti oggi legittimati ad operare nel mercato delle cause sociali?** La domanda non è scontata nella misura in cui un assessorato che fa fund raising chiede soldi a persone e aziende che hanno già pagato le tasse e che quindi hanno "già dato" (almeno indirettamente) soldi a quell'assessorato. Per quale "buona causa" dovrebbe dargliene altri?

La seconda questione, evidentemente collegata alla prima, è: **"come va inteso il fund raising?"** E' solo un **insieme di tecniche** di raccolta di risorse che può favorire un maggiore successo degli enti senza finalità di lucro nella competizione di mercato (una sorta di strumento o stratagemma di marketing)? Oppure è una **strategia economica di sostenibilità delle cause** che stanno a cuore alla collettività? Probabilmente è entrambe le cose. Ma l'assenza di una dimensione strategica e politica del fund raising rischia di rendere ininfluenza il vantaggio tecnico che esso porta.

Quello che oggi si raccoglie per la cultura come sponsorizzazioni e liberalità è assolutamente al di sotto delle necessità del settore. Non esistono dati aggiornati e attendibili a tale proposito, se non quanto emerge dal *Secondo rapporto sull'economia della cultura in Italia dal 1995 al 2000* di C. Bodo e C. Spada (2005) e da qualche indagine parziale o settoriale (SWG, Errepi comunicazione, ISVI, Osservatorio Impresa e Cultura, Federculture) e cioè che filantropismo e sponsorizzazioni nella cultura incidono per il 3% circa e che le possibilità di defiscalizzazione (per quanto limitate rispetto ad altri paesi) sono largamente non utilizzate dai privati.

Le fondazioni di origine bancaria, poi, è vero che sono i primi investitori in tal senso: più del 30% delle loro risorse vengono impiegate nel settore della cultura (più di 400 mil. di euro l'anno). Tuttavia, gran parte di tali fondi vanno principalmente a soggetti e iniziative che rientrano nel vecchio sistema di welfare di finanziamento della cultura: enti locali, monumenti, grandi iniziative artistiche istituzionali, sostegno di enti e istituzioni culturali. Una buona fetta di tali risorse va a costituire nuove fondazioni che si occupano di arte e cultura. Un'altra buona parte va a finire ad istituti religiosi. Fatta salva un'analisi sui singoli casi (non tutte le fondazioni sono uguali), si può dire che il "nuovo" dell'offerta culturale rischia di rimanere ai margini di questo sistema di finanziamento.

Complessivamente si ha la sensazione che il finanziamento privato, per quanto appaia a ragione una nuova frontiera per la sostenibilità della cultura, rimanga ancora largamente sotto la soglia di rilevanza economica rispetto ai bisogni espressi dal nostro paese. Così come sono abbastanza sicuro che almeno il 50% delle proposte di sponsorizzazione e finanziamento non vadano a buon fine.

Non possiamo dire, da un lato, che la cultura si può sostenere con il mercato del fund raising se dall'altro lato non abbiamo un vero e proprio mercato, libero, in cui sia chiara la domanda e l'offerta e le regole (non solo in senso giuridico) e le dinamiche di scambio. Questo mercato, come tutti per altro, deve essere promosso, favorito, sviluppato. Insomma: ci vuole **una politica sul fund raising** condivisa non solo dal fronte degli enti che offrono cultura e dagli

enti pubblici che hanno finito le risorse per sostenere i progetti ma anche dal fronte dei "donors".

Le sfide: 5 aree critiche da affrontare per il successo del fund raising per la cultura.

Si può quindi parlare di una sfida a fare fund raising che coinvolge sia **il versante interno delle organizzazioni** (management, qualità, professionalità, approccio strategico, ecc.) sia il **versante esterno dei finanziatori** (la donazione e la sponsorizzazione come atto di investimento sociale per lo sviluppo, le regole dei mercati, le incentivazioni, ecc.). In questa logica, fenomeni come il filantropismo, la responsabilità sociale di impresa, la cittadinanza attiva, ecc. devono essere reinterpretati alla luce di una sfida comune.

Fare fund raising vuol dire definire le condizioni alle quali un progetto sociale può essere sostenibile tenendo conto non solo degli scambi tradizionali (il patrocinio, la sponsorizzazione, l'associazionismo) ma anche del valore sociale aggiunto prodotto dal progetto è che può essere ragione di nuovi scambi con i differenti stakeholders.

Questo approccio, che sembra indispensabile per superare l'empasse della sostenibilità della cultura, richiede però alcuni cambiamenti non indifferenti alle organizzazioni che a diverso titolo sono impegnate nel garantire una continua offerta culturale, innovativa e di qualità. E su questi aspetti vale la pena sviluppare un confronto "multi-stakeholders" che coinvolga tutti gli attori presenti sul mercato del fund raising: chi chiede soldi per la cultura, chi ha disponibilità finanziarie da elargire, gli attori delle politiche pubbliche e i cittadini in quanto fruitori della cultura.

1 – La qualità sociale della produzione culturale

Per stare nel mercato del fund raising bisogna essere portatori di un valore aggiunto di tipo sociale riconosciuto dalla comunità, lo abbiamo detto. Ciò comporta per le organizzazioni che fanno cultura avere una **missione e delle strategie chiare** in merito alla cultura. In altri termini avere una propria "policy" della cultura guidata da una missione e da una visione che è anteposta alle proprie scelte organizzative e alla propria offerta. Molte organizzazioni sono troppo "market oriented" (primato della domanda di mercato rispetto al proprio progetto) per mostrare un proprio profilo sociale che le renda interessanti. Non c'è niente di male a fare cultura per profitto. Per costoro però ci deve essere il botteghino e la pubblicità, così come per una azienda profit la sua sostenibilità dovrebbe essere legata al libero mercato e non agli aiuti di stato o alla monopolizzazione. I donatori/sostenitori aderiscono ad una missione e ad un progetto e non ad un fatto.

I finanziatori e soprattutto la pubblica amministrazione, per quel poco di fondi pubblici che ancora elargisce per la cultura, nel valutare dovrebbero dare maggior peso al progetto e alla missione di una iniziativa e su questo concentrare i finanziamenti. Ma questo richiederebbe l'esistenza di una chiara politica sulla cultura.

2 - Il modo di intendere la donazione/sponsorizzazione e i partner finanziari (da donatori a investitori sociali; da patrocinatori a partner).

Certo chi chiede fondi deve assumere la consapevolezza che il fund raising non riguarda il finanziamento di organizzazioni che hanno bisogno di risorse per sopravvivere (che è il vecchio modo italiano di intendere il fund raising come autofinanziamento) ma **riguarda l'investimento che la società nel suo complesso fa verso settori di interesse** per la comunità.

In questa logica, i nostri donatori non sono più una sorta di "salvadanaio privo di cervello", ma sono dotati di una propria agency che li porta ad agire sempre più come **investitori sociali**

legando il proprio apporto economico alla qualità delle azioni sostenute. Troppo spesso, ancora di recente, si parla della donazione come di una restituzione alla società della ricchezza che un individuo o una azienda ha ottenuto nella sua vita. Si tratta di una concezione riduttiva e eticistica che conferisce alle donazioni una qualità meramente tattica e tutt'altro che strategica.

Va detto anche che l'ingresso in campo di una politica della **responsabilità sociale di impresa (RSI)**, grazie al cielo, tende a rivedere un po' la concezione del filantropismo e della sponsorizzazione. Non si tratta più (o solo) di inseguire un ritorno di immagine ma di perseguire una pluralità di obiettivi sociali, commerciali, culturali, manageriali, ecc. per l'azienda. Viene da chiedersi, però, quanto questa responsabilità sociale – nella pratica – rappresenti un programma strategico per le imprese piuttosto che una semplice "ritinteggiatura" del buon vecchio filantropismo o una "rietichettatura" in chiave etica delle relazioni istituzionali e pubbliche. E, soprattutto, che posto ha la cultura nelle strategie di RSI.

La domanda chiave è: **siamo disponibili ad aprire "tavoli" di co-progettazione con le aziende e con le fondazioni sulle nostre attività culturali riconoscendoli come veri e propri partner?** La stessa domanda, sia chiaro, riguarda i finanziatori: siamo disposti senza preconcetti ad aprire tavoli sugli investimenti che si fanno in cultura (anche a medio e lungo termine) verso soggetti sociali innovativi che pur non avendo un posizionamento forte (nome conosciuto, relazioni forti, ecc.) sono portatori di idee e know-how di valore?

3 – La gestione del capitale sociale e delle relazioni fiduciarie e il sistema di comunicazione sociale

Le organizzazioni culturali devono impostare il loro rapporto con gli interlocutori in termini di acquisizione e sviluppo di un capitale sociale e di relazioni che è il vero serbatoio del fund raising. Si chiedono soldi (e vengono dati) perché c'è **un sistema di relazioni che produce fiducia**. Questo però vuol dire costruire relazioni con tutti, essere disponibili a immergersi in reti sociali e a far entrare i soggetti nelle proprie reti. E' molto difficile chiedere soldi alle aziende se non siamo disposti ad avere un rapporto con loro "a prescindere" dalla mera richiesta di fondi. Lo stesso vale per i cittadini/donatori. Lo stesso, spesso, vale per le amministrazioni con le quali intessiamo rapporti in funzione solo dei possibili finanziamenti e appoggi, oppure solo per contrattarne l'operato. Dobbiamo imparare ad avere una visione sociale delle relazioni in una **logica di partnership**.

E proprio su questa ultima constatazione andrebbe posta una questione ai titolari delle politiche sulla cultura e quindi alle autorità pubbliche e in parte anche alla rete dei dirigenti e decisori di marketing e di rapporti con gli stakeholders delle aziende. La cultura in Italia è sempre stata finanziata attraverso programmi e investimenti pubblici (fino alla grave crisi economica del welfare). Questo ha prodotto un legame forte tra mondo delle aziende e pubblica amministrazione che è stato un "viatico" fondamentale per il finanziamento di eventi e attività culturali e spettacolari. La questione è l'uso che si fa oggi di queste relazioni. Se il mondo della politica e della pubblica amministrazione (e vi aggiungo anche i decision-leader del mondo economico e finanziario) non rende disponibile e accessibile il proprio capitale sociale di relazioni e interessi (legittimi), gli enti culturali non ce la potranno mai fare. In tal senso il capitale sociale può valere anche di più del finanziamento. Credo che si debba parlare quindi di un **uso democratico e comunitario del capitale sociale** che, non a caso, è oggi ritenuto fattore di successo per qualunque impresa o organizzazione.

Tuttavia, la mancanza di relazioni forti e fiduciarie che portino rapidamente al finanziamento delle iniziative, non è un problema insormontabile. Le relazioni possono essere create. Anche partendo da zero. E' il caso di ricordare che le relazioni per sopravvivere e svilupparsi hanno bisogno di contenuti e idee. Se noi abbiamo idee e contenuti, non abbiamo problemi sostanziali nel costruire relazioni, ma solo problemi di tecnologie e metodologie adatte.

Su questo aspetto vorrei lanciare qualche piccolo spunto di riflessione.

- Saper sfruttare la forza delle reti. Costruire reti di relazioni a partire dai sistemi che noi abbiamo già attivi nel nostro ambiente operativo. Ad esempio: guardare la propria rubrica dei contatti domandandosi se le persone che vi sono dentro non possano essere interlocutori validi per sostenere la nostra causa sociale (oltre che direttamente finanziamenti, possiamo chiedere contatti, relazioni, coinvolgimento di gruppi sociali, condivisione del nostro progetto, ecc.).
- Input/output; do ut des. Noi cerchiamo contatti quando dobbiamo mandare un input (nel nostro caso richiesta di risorse economiche). In assenza di bisogno non facciamo scattare nuove relazioni. Non siamo propensi (anche per buone ragioni di economia degli sforzi) a reperire input dall'esterno. Ma le relazioni fiduciarie vengono stabilite anche e soprattutto per la capacità di recepire input dall'esterno da soggetti che possono avere bisogno di noi. La relazione fiduciaria è basata sulla interazione stretta tra soggetti. Dare, per essere in grado di ricevere, laddove non viene interpretato come clientelismo, è uno dei principi della solidarietà e della interdipendenza. Quanto siamo disposti a dare ai nostri interlocutori finanziari a prescindere dal finanziamento delle nostre attività (conoscenze, know-how, idee, ecc.)?
-
- Essere pezzi di una comunità. Noi produciamo cultura verso un destinatario finale che sono gli individui, o meglio la collettività o una comunità nella quale operiamo. Anche in questo caso il nostro rapporto con la collettività spesso si risolve esclusivamente nel momento della erogazione dei beni e servizi culturali. La fase di ascolto e interazione (che ha un enorme costo, è vero) viene quasi sempre tralasciata. Eppure, ricordiamoci che al centro del fund raising c'è un valore sociale aggiunto. La nostra capacità di coinvolgere nelle attività la comunità e gli attori che la compongono, è un valore sociale aggiunto enorme. I comitati di "amici di...." (biblioteca, teatro, festival) o le associazioni che spesso sono alla base della creazione di un evento (come l'associazione Filofestival per il Festival della letteratura di Mantova), hanno una funzione fondamentale nel garantire grande valore sociale aggiunto alla cultura. Ora pensate quale enorme valore può avere il consenso fiduciario delle relazioni comunitarie per una azienda che vuole legarsi ad un evento culturale. Altro che pubblicità tramite i manifesti o tramite gli spot. Quella è comunicazione pubblicitaria. Questa è comunicazione sociale e fiduciaria!
- Partenariato e networking tra organizzazioni. La società è strutturata in reti e in organizzazioni sociali. Dentro alle reti e alle organizzazioni sociali ci sono individui che condividono idee, progetti, amicizie, ecc. Questi individui a loro volta fanno parte di altri sistemi sociali quali le aziende, le amministrazioni, ecc. Un ente culturale per aumentare il proprio capitale sociale deve aprirsi a partnership con altre organizzazioni. Mi spiego con un esempio. Se una biblioteca, vuole far frequentare i propri servizi dai giovani potrà utilmente stringere una partnership con le organizzazioni giovanili, ad esempio facendo un accordo per cui i suoi locali possono essere usati per feste o per fare musica (come avviene in molte biblioteche di paesi in cui gli spazi per i giovani sono limitati). Ogni ragazzo ha una famiglia dove ci può essere un potenziale donatore/finanziatore di una biblioteca. Ma come entrare in contatto con essi? E' la stessa organizzazione giovanile che ci porterà da loro. E se noi abbiamo tanti giovani nel nostro capitale sociale, questo potrebbe essere di grande importanza per una azienda che ha nei giovani un target principale.
- Una politica di creazione del capitale sociale locale per la cultura. Certo le amministrazioni pubbliche, titolari di politiche sulla cultura, possono accorciare molto i tempi della creazione di un sistema di relazioni avviando un programma strategico su tale aspetto. Da questo punto di vista penso alla possibilità di mettere a sistema le iniziative culturali di un territorio coinvolgendo gli interlocutori economici e finanziari locali, verso i quali la pubblica amministrazione in genere gode di un credito in termini di relazioni fiduciarie. Bisogna creare un "enabling environment", ossia un ambiente favorevole agli scambi e dove si possano condividere interessi diversi o crearne di nuovi, comuni. Senza, non c'è sviluppo di fund raising. Da questo punto di vista

potrebbe essere molto utile rileggere la politica dei distretti culturali in chiave di fund raising e di partnership pubblico-privato-non profit.

4 – La gestione delle conoscenze chiave (la ricerca e i servizi reali per le organizzazioni)

Vi è una quarta questione di vitale importanza che riguarda il controllo che il mondo delle organizzazioni culturali ha sulle conoscenze chiave per l'accesso ai fondi. Noi operiamo nel settore del fund raising per la cultura senza avere dati e statistiche veramente attendibili sulla materia e sul fenomeno in Italia. Non abbiamo dati di mercato, Non abbiamo statistiche rigorose e aggiornate sui flussi finanziari. Non abbiamo neanche la parvenza di una indagine sociologica su perché e per come si finanzia la cultura. Non sappiamo veramente quali meccanismi di motivazioni reali vi siano dietro alle "sponsorizzazioni"; quali dinamiche sociali, umane, aziendali caratterizzino questa pratica. Anche in questo campo, come in molti altri (sviluppo tecnologico, formazione, ecc.) in Italia non si investe in ricerca. Io credo in altri paesi moderni vi sia un elevato livello di fund raising perché esistono organizzazioni di secondo livello che studiano il mercato e che forniscono (così come succede per qualunque impresa nel mondo delle aziende) dati e informazioni che aiutino a sviluppare i progetti e a renderli sostenibili. La questione è: se siamo tutti interessati a sostenere la cultura **perché non investiamo in acquisizione e messa a disposizione di conoscenze chiave sul fund raising nei suoi differenti mercati** (fondi italiani, fondi europei, fondazioni internazionali, aziende, ecc.)?

5 – La cultura imprenditiva delle organizzazioni culturali.

Ultima questione rilevante: la scarsa cultura imprenditoriale che alberga negli enti e nelle organizzazioni che operano nel settore culturale e artistico. Nelle mie lezioni dico sempre che, per fare fund raising, chiedere soldi forse è l'ultima cosa da fare. Prima bisogna creare le condizioni necessarie ad avere successo. E questo richiede investimenti, cambiamenti organizzativi, adozione di approccio strategico e molto altro. Oltre alle sfide sopra richiamate, ve ne è una quinta che riguarda il **management delle risorse e la cultura organizzativa** (lo sviluppo del fund raising è impossibile senza mentalità imprenditiva, cultura dell'investimento, controllo di qualità, orientamento alla innovazione, e quanto altro è necessario oggi a garantire l'eccellenza di una organizzazione). Su questo aspetto vanno dette due cose.

La prima è che senza una cultura imprenditoriale forte e specifica difficilmente possiamo pensare di fare la differenza sullo scenario del finanziamento della cultura. Il primo grande scoglio è quello dell'investimento. Noi spesso confondiamo i costi con gli investimenti. Per molti enti culturali un corso di formazione è un costo. L'assunzione di personale è un costo. Mentre invece sono investimenti. Potrei andare avanti all'infinito..... Se non abbattiamo questo ostacolo "cognitivo" difficilmente possiamo farcela. La mia sensazione è che il panorama dell'offerta culturale italiana sia fatta di grandissime idee (lo dico sinceramente) di grande sapienza artigiana, di fede incrollabile nelle nostre passioni. Quello che ci manca è professionalità manageriale. Un po' per indole. Ma molto perché il dibattito su questo aspetto in Italia è stato fatto solo guardando acriticamente a modelli mutuati dal mondo aziendalistico.

Da questo punto di vista, un piccolo sforzo deve essere fatto anche dai soggetti pubblici e privati. Investire in cultura non vuol dire solo finanziare eventi e iniziative ma anche **partecipare ad una azione di empowerment dei soggetti che offrono cultura**. Non vedrei male sotto questo aspetto un investimento delle Pubbliche amministrazioni, delle Fondazioni di origine bancaria e di altre istituzioni (non escluse le stesse aziende) in ricerca-azione che studino modelli di fund raising e di management di successo per enti culturali e che, soprattutto, diano vita a programmi per così dire "alle radici dell'erba" (formazione, consulenza, sostegno agli investimenti, ecc.) per una crescita degli enti. Ne avrebbero, come ritorno, una maggiore capacità degli enti di proporre progetti culturali vincenti non solo nelle idee ma anche nella loro sostenibilità sociale ed economica.