



SCUOLADIROMAFUND-RAISING.IT

FORMAZIONE · CONSULENZA · RICERCA

Intervista a Massimo Coen Cagli per The Next Stop  
L'ARTE CONTEMPORANEA E IL FUND RAISING

19 e 20 marzo 2010

9:30 – 11:30

*1 - Sempre più spesso, parlando di fundraising, si ha l'impressione che le persone intendano la semplice "caccia ai soldi". In realtà il fundraising è una strategia molto complessa che implica una serie di variabili e di elementi molto complessi. Ci dai tu la corretta definizione?*

Fund raising in verità non vuol dire "letteralmente" raccolta di fondi. La raccolta in senso tecnico viene identificata con il verbo "to collect", mentre "to raise" significa sollevare, far crescere, coltivare, far sorgere. Pertanto il fund raising mette l'accento sull'insieme di azioni strategiche che una organizzazione deve fare per garantire risorse adeguate a realizzare e sviluppare un progetto di interesse sociale. Esso assomiglia al ciclo che l'agricoltore deve garantire per avere un buon raccolto piuttosto che al solo momento della mietitura.

Anche per un senso di fedeltà all'etimologia del termine dobbiamo definire il fund raising come una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie volta a garantire nel tempo la sostenibilità di una causa sociale e della azione collettiva organizzata necessaria a perseguirla, e a promuovere il suo sviluppo costante affermando la propria identità sociale verso una molteplicità di interlocutori

Questa definizione, che ritengo la più corretta, mette in evidenza quindi tutta la natura strategica del fund raising. In effetti condizione per andare a "caccia di soldi" è che si abbia una strategia chiara circa il perché, il quanto, il come si debbano chiedere soldi e le condizioni alle quali questa richiesta può avere

successo presso un determinato interlocutore individuale, collettivo, privato o istituzionale.

Ecco perché quando si pensa alla raccolta fondi bisogna pensare, in una logica di impresa, alla chiarezza e alla orza del progetto da sostenere (sia esso arte, cultura, sociale o ricerca medica, ecc..) alla analisi della organizzazione che chiede fondi e dell'ambiente al quale fa riferimento, al monitoraggio e alla valutazione costante delle attività e, infine, alla cura delle relazioni con il sostenitore e in generale con gli interlocutori che potenzialmente possono sostenere la causa.

Senza avere chiari questi passaggi, che peraltro rappresentano in sintesi i passaggi del "ciclo" del fund raising, la mera "caccia ai soldi" il più delle volte non ha successo e credere che le tecniche di raccolta possano da sole produrre effetti anche in assenza di una strategia è una chimera molto dannosa per la organizzazione che deve reperire le risorse.

*2 - il fundraising è anche un comportamento nei confronti del valore della cultura. Sospeso tra etica e strategia, il supporto all'arte favorisce l'incontro tra le esigenze di comunicazione delle imprese, la missione pubblica delle istituzioni e la necessità delle persone di fruire di prodotti e contenuti culturali. Ma dal punto di vista proprio del comportamento, a cosa dovrebbero servire le donazioni e come si realizza il processo che le stimola?*

In Italia si fa pochissimo fund raising per la cultura. Quel poco che si fa è legato più che alla cultura in quanto valore in sé per la società o la comunità al sistema di gestione delle relazioni con gli stakeholders. Inoltre spesso si pensa che per una azienda o per un grande filantropo l'arte e la cultura in genere rappresentino o un buon modo per farsi pubblicità o un fattore al quale legarsi per creare prestigio attorno a sé. Senza negare anche questa capacità della cultura di comunicare e creare immagine, è arrivato il momento di trattare la cultura come un bene della comunità che non richiede altre giustificazioni per essere sostenuta.

Spesso si dice: " è necessario finanziare un festival culturale o una

mostra, perché attira pubblico o turismo e questo genera economia". E' una posizione legittima e forse anche di buon senso ma tende a sminuire il valore della cultura in sé, Sarebbe opportuno pensare ad una società senza cultura o senza arte per capire che non è necessario trovare altre giustificazioni per sostenerla se non quella che senza di esse (e senza un loro costante sviluppo) la civiltà alla lunga viene meno.

Faccio questo ragionamento proprio per cercare di capire i motivi profondi che guidano o potrebbero guidare i nostri interlocutori a finanziare in modo ragionato e "strategico" una mostra, uno spettacolo, un teatro o la produzione di arte. Da questo punto di vista l'arte e in generale la cultura vanno viste come produzione di un valore sociale aggiunto che, essendo percepito dai nostri interlocutori, rappresenti una valida ragione per mettere a disposizione risorse.

Il fund raising applicato all'arte credo che abbia proprio lo scopo di valorizzarla socialmente e restituire ad essa un senso che possa essere condiviso al di là dei ritorni di tipo commerciale o di reputazione personale o d'azienda.

In verità il problema non è solo del mondo del fund raising. Direi anzi che è un problema del mondo culturale: restituire alla cultura e all'arte una mission e una identità sociale necessaria a trasformarle, con il consenso di tutti, in una importante causa sociale, pari a quelle della ricerca medica, dell'aiuto umanitario, ecc. Non mi sembra che le Istituzioni nazionali e locali, e le stesse associazioni culturali abbiano fatto nulla in tal senso.

Detto questo è vero che l'arte è portatrice anche di valori che possono rispondere ad esigenze di comunicazione e di promozione delle aziende o di prestigio delle istituzioni. Ma attenzione che se fosse solo questa la motivazione a sostenere l'arte e la cultura, allora tutti i processi di innovazione e sviluppo che non incontrano da subito largo consenso o che non impattano da subito sul piano della comunicazione non potrebbero mai essere finanziati.

In conclusione credo che i comportamenti delle persone, delle aziende e delle istituzioni, così come delle organizzazioni culturali, si adegueranno nella misura in cui l'arte e la cultura diventano una causa sociale condivisa e che quindi su di esse e sul loro sviluppo e

la loro sostenibilità si faccia un patto sociale largamente condiviso. Per trovare soldi per la cultura è necessario avere una politica condivisa sulla cultura. Condivisa con le aziende, con le Fondazioni, con le comunità locali (e quindi con le loro amministrazioni).. Per dirla in altre parole è necessario che nasca e si sviluppi una responsabilità sociale sulla cultura che orienti i comportamenti di tutti circa la necessità di sostenerla.

Il vero problema del mercato del fund raising per la cultura non è la crisi economica ma la debolezza delle politiche sulla sostenibilità della cultura. E questo è un problema di tutti e non solo delle aziende e dei donatori.

### *3 - Ci spieghi tecnicamente come si chiede un supporto per un progetto artistico e a chi?*

Ogni progetto culturale ha le sue specificità e quindi anche nel settore della produzione artistica, è difficile generalizzare. Più modestamente è possibile delineare bene l'ambito di azione del fund raising per l'arte e distinguerlo da altre pratiche pure utilizzabili. Il fund raising è diverso dal tradizionale mecenatismo, che probabilmente ancora esiste ma è legato alla condizione che vi siano persone ricche, illuminate e amanti dell'arte. La pratica del mecenatismo è legata più alle intenzioni del donatore che a quelle della organizzazioni che chiede soldi. La figura di riferimento del mecenatismo è Rockefeller o Carnagie. Non è certo il signor Rossi o l'azienda moderna.

Il territorio in cui agisce il fund raising invece è il territorio del valore sociale dell'arte. Ecco perché più che la semplice produzione artistica, per fare fund raising, è necessario un progetto artistico che abbia valore sociale. Mi spiego. Dietro la creazione di arte contemporanea di livello, per trovare risorse, ci vogliono progetti culturali e sociali che abbiano al loro centro la produzione di nuovi talenti, l'innovazione, la capacità di spiegare la realtà e quindi di creare nuove conoscenze che aumentino il capitale cognitivo di una comunità, la integrazione tra le culture e quindi tra i popoli, e altre cose analoghe. Di questo si può occupare maggiormente il fund raising.

Non esiste quindi un fund raising per un singolo artista che debba trovare soldi per continuare a produrre arte. Da questo punto di vista c'è il "mercato" dell'arte o il mecenatismo. DI questo non sono esperto.

Da un punto di vista del fund raising, il processo da attuare per chiedere un supporto ad un progetto artistico può essere sintetizzato nei seguenti passaggi

1 chiarire la missione e la strategia sociale che è sottesa alla produzione artistica e valorizzarla

2 - analizzare quali punti di forza può avere la nostra proposta rispetto agli interlocutori in una logica di "matching" tra domanda e offerta. In tal senso deve essere chiaro che al potenziale finanziatore non va presentata la produzione dell'opera d'arte in sé ma i possibili link che ci possono essere tra il "nostro" progetto artistico e le necessità, i bisogni e le aspettative dell'interlocutore.

3 - Quindi è necessario studiare bene il soggetto al quale intendiamo rivolgerci. Nel caso di una azienda possiamo dire che il nostro progetto in qualche modo deve rispondere ai suoi bisogni che possono essere , a mio avviso, di 5 tipi: creare e gestire relazioni, comunicare e promuovere la sua immagine; ideare nuovi prodotti o commercializzare meglio quelli che ha; defiscalizzare (anche se in Italia, tale movente è secondario visto il basso livello di defiscalizzazione possibile) e la necessità di concretizzare una propria responsabilità sociale verso la comunità interna e esterna alla propria azienda. In conclusione dobbiamo capire in primis cosa cerca l'azienda e conseguentemente capire cosa noi possiamo offrire per soddisfare questo bisogno.. Su questo costruiamo un progetto che va condiviso con le aziende. L'azienda si rifiuta in tempi moderni di svolgere una funzione di mero "bancomat". vuole essere quanto più possibile partner di una iniziativa culturale in cui possa giocare un ruolo attivo e quindi anche un ruolo ragionato e strategico che dobbiamo costruire insieme.

Qualità della proposta, qualità della sua attuazione pratica, rispetto dei tempi e dei vincoli di un interlocutore, nonché la gestione ottimale dei rapporti con esso quando diventa finanziatore e quindi di tutelare i suoi legittimi interessi, sono poi condizione per fare

dell'azione di fund raising una azione che abbia successo continuativo nel tempo.

A chi chiedere i soldi? L'individuazione dell'interlocutore deve essere frutto di una analisi dei soggetti ai quali ci rivolgiamo. Alcune aziende, ad esempio, legano l'arte e la cultura alle politiche di sponsorizzazione. In tal caso l'interlocutore è interno al settore marketing e comunicazione. Altri invece la legano alla gestione delle relazioni che contano e allora in quel caso l'interlocutore è l'amministratore delegato o il consiglio di amministrazione. Consiglio comunque di scegliere – se possibile – un interlocutore che ami l'arte e la cultura!

*4 - Da esperto di fundraising, ci potrebbe indicare quanto, secondo lei, pesa in percentuale nell'efficacia delle richieste di sponsorizzazioni la professionalità, la bravura e quanto il caso e la fortuna?*

La mia risposta è lapidaria. La fortuna non conta assolutamente nulla. Può capitare, ma non può essere controllata. Il caso è ancora più incontrollabile e quindi è cattivo consigliere.

Professionalità e bravura quindi valgono tutto, ma non sono sufficienti se accanto a queste non c'è una relazione. Il passaggio di risorse economiche è possibile se viene instaurata una relazione. Quanto più la relazione è forte e prescinde dalla mera richiesta di fondi, tanto più essa crea fiducia e vincolo sociale tale da spingere a fare una donazione o a decidere di fare una sponsorizzazione. Certo c'è da dire che in Italia questo mix tra qualità del progetto e relazione è ancora troppo sbilanciato sul secondo elemento. E questo soprattutto nella cultura. Vale ancora troppo la relazione politica, finanziaria o di amicizia, rispetto alla qualità dei progetti. Il rischio è che si finanzino cose per convenienza politica, per amicizia o per favore, senza poi valutare la qualità di quello che si è fatto. E questo produce una corsa al ribasso qualitativo del mercato.

*5- Quali sono, secondo la Sua opinione ed esperienza, le leve strategiche su cui agire nel futuro per la richiesta di fondi?*

Usare più razionalità e meno retorica. Siamo tutti cresciuti sulla faccia della terra e siamo intelligenti, istruiti, informati. Vorrei vedere meno slogan che toccano il cuore e l'immaginazione e più progetti che siano in grado di dare risposte efficaci alle aspettative sociali, incluse quelle culturali.

Relazioni, reti sociali, comunità. Metto insieme questi tre aspetti che per me rappresentano la seconda leva. Gli italiani donano per il passaparola e non per le grandi campagne di massa. Perché il passaparola o la relazione diretta porta con sé fiducia, dialogo (e non comunicazione pubblicitaria che invece è unidirezionale), radicamento in una comunità, legami sociali, ecc... tutti valori che caratterizzano la società contemporanea che è una società in rete che ricerca costantemente legami sociali (capitale sociale e relazionale)

La rendicontazione sociale di quello che facciamo con i soldi ricevuti. Non basta la rendicontazione economica (quella va fatta ci mancherebbe altro!!) serve a restituire ai donatori una valutazione della efficacia e dell'impatto sociale di quello che facciamo con i loro soldi. Lo strumento esiste ed è il bilancio sociale e di missione. Quante istituzioni artistiche e culturali fanno veramente un bilancio sociale coinvolgendo gli stakeholders? Pochissimi! E quei pochi che ho potuto vedere io sono un esercizio di autoreferenzialità in cui unilateralmente un ente dice che è andato tutto bene.....

Una azione di sensibilizzazione sulla cultura in quanto valore sociale che crei un ambiente favorevole al finanziamento della cultura. Oggi non è ritenuto un valore in sé, come ho detto prima. E questo non è una buona condizione per finanziare l'arte, soprattutto quella innovativa, contemporanea e fatta da nuovi talenti, ossia in tutti quei casi in cui serve scommettere sul futuro e assumersi un rischio

Altra leva strategica è quella di incaricare del fund raising i dirigenti, i leader, i responsabili di una organizzazione. Se al centro del fund raising c'è la missione, il progetto, le relazioni, ecc.. queste sono tutte cose che riguardano la governance di una organizzazione e non un presunto ufficio tecnico del fund raising. Quindi per me la leva strategica è quella di "internalizzare" le funzioni strategiche di fund raising e creare una forte vicinanza tra i fini (l'arte e la sua produzione) e i mezzi (il "vil" danaro) e smetterla di pensare che

esistano dei procacciatori di sponsor che miracolosamente o magicamente siano in grado di convincere le aziende a portare soldi. Il procacciatore di soldi non esiste o se esiste non tratta di fund raising ma di altri interessi sui quali preferirei non esprimermi. Cari artisti e cari manager della cultura, mi dispiace darvi una brutta notizia: del fund raising ve ne dovete occupare voi in prima persona!

La sesta leva è quella di chiedere, chiedere e ancora chiedere. Perché è vero che in Italia non si finanzia abbastanza la cultura. Ma è vero anche che non siamo abituati a chiedere per essa. Siamo al contrario abituati a fare un po' di botteghino e a piangere miseria con le istituzioni pubbliche che però i soldi li hanno finiti. Si pensi che l'unica vera azione di fund raising culturale di massa la realizza il FAI sul patrimonio artistico e monumentale del paese. Eppure noi siamo il Paese (con la P maiuscola!) della cultura e dell'arte.....mi sembra veramente troppo poco.



Via Virginia Agnelli 21 - 00151 Roma  
06 6570057  
info@scuolafundraising.it  
www.scuolafundraising.it