



INTERVENTO DI KAREN BROOKS HOPKINS*

Sono lieta di essere qui oggi per parlare del modello americano di raccolta fondi. Proverò, nelle mie osservazioni, in primo luogo, a fare una breve panoramica di come è strutturata una campagna annuale. Quindi, presenterò alcuni esempi che, credo, illustreranno meglio come una strategia possa essere di successo.

Farò riferimento principalmente alla mia esperienza di fundraising nel BAM (Brooklyn Academy of Music).

Per molti versi raccogliere fondi è un lavoro difficile e a volte deludente. Non è un lavoro per coloro che si scoraggiano facilmente o che non hanno la “scorza dura”. C'è, tuttavia, nel nostro lavoro un risvolto molto positivo, quello che io chiamo “il filo d'oro”, che può portare non solo denaro ma gloria, stabilità e longevità a un'organizzazione culturale. Ma la cosa non è molto diversa in organizzazioni di altri settori.

Allora, qual è questo risvolto positivo? La mia teoria è che, in America, la raccolta di fondi possa essere il collante, il legame che collega le istituzioni al loro pubblico in un modo molto profondo e duraturo.

Ma andiamo in ordine logico.

Le organizzazioni hanno bisogno di soldi ed essenzialmente questi possono provenire da tre fonti:

- il pubblico che ama il lavoro svolto dalla istituzione (audience);
- le comunità in cui risiedono le istituzioni - residenti e imprese locali che credono che la presenza di istituzioni culturali migliori i loro quartieri e le loro città
- turisti e visitatori che vedono queste organizzazioni, festival e comunità come destinazioni degne di essere visitate

Pertanto, ne consegue che le organizzazioni che necessitano di finanziamenti si rivolgeranno a questi tre gruppi di potenziali sostenitori e chiederanno il loro supporto. Per ottenerlo e rinnovarlo

* Karen **Brooks Hopkins** - Presidente emerita della Brooklyn Academy of Music, esperta in fundraising culturale

anno dopo anno, queste istituzioni dovranno continuare a entusiasmare questi donatori, sforzandosi di fare il loro lavoro al meglio e di essere la migliore organizzazione possibile. Indi per cui, la raccolta fondi genera questa costante connessione vitale tra donatore e organizzazione, l'eccellenza del suo programma, dei suoi servizi e la sua buona reputazione.

Pertanto, con una missione e una visione istituzionale chiara e articolata e un gruppo di potenziali sostenitori, abbiamo tutti gli elementi per ottenere ottimi risultati dalla raccolta fondi ed il matching più adatto tra il giusto progetto ed il giusto potenziale donatore.

Prima di prendere in esame alcuni esempi, analizziamo innanzitutto la struttura di una campagna annuale e i suoi livelli strategici.

Da chi raccogli soldi? E a cosa serve?

A) Definisci i tuoi costituenti – “il chi”

1. Cominciamo con il Board e vediamo il loro ruolo e come lavoriamo con loro.

- Nel mondo delle istituzioni culturali non esiste un gruppo dirigente più importante del Consiglio di amministrazione. Il servizio svolto dal consiglio è molto importante e deve essere preso sul serio da ogni individuo associato all'organizzazione. I membri del consiglio sono generalmente i maggiori contributori - in termini di tempo, denaro ed esperienza - di qualsiasi istituzione. Inoltre, agiscono come ambasciatori della organizzazione nel mondo e definiscono le politiche dell'organizzazione. I membri del consiglio sono inoltre responsabili del futuro dell'istituzione.
- Generalmente i membri del consiglio di amministrazione sono di tre tipi:
 - o dirigenti di aziende che hanno sede nelle vicinanze della organizzazione (spinti quindi da motivazioni aziendali);
 - o coloro che amano l'organizzazione e le sue attività (molti membri del consiglio del BAM sono diventati tali dopo aver partecipato al Next Wave Festival)
 - o coloro che ritengono che l'impegno nel consiglio della organizzazione sia il modo migliore per contribuire al benessere della comunità in cui vivono.
- Originariamente il BAM non riteneva di porre un limite temporale al mandato di consigliere e invece ha cambiato idea prevedendo la rielezione dei consiglieri su base annuale. Questa strategia ha permesso di fidelizzare maggiormente i consiglieri più generosi e di chiedere a coloro che non partecipavano attivamente di farsi da parte. Il nostro consiglio di amministrazione si riunisce per un'ora e mezza quattro volte all'anno e ogni riunione consisteva in una relazione del presidente, un aggiornamento dei programmi, alcune brevi relazioni del comitato (finanza, istruzione, ecc.) e una presentazione speciale su un argomento che era di interesse (come il Brooklyn Cultural District o un nuovo progetto di grande rilevanza). Tutte le riunioni del consiglio di amministrazione e le riunioni dei comitati per l'anno successivo sono state meticolosamente pianificate e programmate alla fine dell'anno precedente. Ciascuno dei comitati ha sviluppato piani di lavoro per l'anno al fine di coinvolgere e motivare i propri membri e produrre risultati.

- Abbiamo fissato un obiettivo di contribuzione annuale dei consiglieri e ogni membro dello staff di sviluppo ha “preso in carico” un consigliere per aiutarlo a realizzare le attività e i progetti di cui fosse responsabile, organizzare i suoi biglietti e in generale per tenerlo costantemente coinvolti. Abbiamo imparato, nel tempo, che è molto più facile lavorare con i membri definendo e condividendo un piano annuale di lavoro ben definito piuttosto che operando con richieste di aiuto e denaro indefinite negli obiettivi e nei tempi. Pertanto, il nostro team di sviluppo ha ideato una strategia per ciascun consigliere all'inizio dell'anno e ha lavorato con loro per realizzarla.
- Oltre al potere, all'influenza e alla ricchezza, anche la diversità è un fattore chiave nella composizione del Consiglio. Ovviamente, i membri ricchi sono fondamentali, ma un ottimo Consiglio deve rappresentare anche la comunità e il pubblico della organizzazione . La diversità razziale e di genere sono essenziali, poiché l'identità del Consiglio rappresenta in larga parte l'identità dell'intera organizzazione.
- Naturalmente, c'è la questione del reclutamento. Come troviamo e coltiviamo i membri del Consiglio? La risposta a questa domanda non può che venire da una costante ricerca all'interno della propria constituency. La logica vuole che per un'organizzazione culturale, i seguaci più devoti provengano dal pubblico. Occorre quindi individuare quei donatori che aumentano il loro sostegno nel tempo, perché questo è un segnale di un loro crescente interesse per l'organizzazione. Inoltre, una strategia molto efficace è quella di spingere i consiglieri stessi ad invitare i loro amici e colleghi incoraggiandoli a partecipare. Questo approccio, ossia “coltivare” le relazioni, è il più efficace al fine di costruire una solida appartenenza al Consiglio. Ad esempio, abbiamo avuto un eccezionale membro del Consiglio che aveva intenzione di organizzare cene favolose per i suoi amici e colleghi intimi dopo gli spettacoli, coinvolgendo un cast di celebrità. Abbiamo dovuto portare le celebrità alle cene e lui ha consegnato i potenziali donatori. Certo, convincere attori come Geoffrey Rush, Fiona Shaw, Michael Baryshnikov, e altri, è stato spesso difficile. Ma i risultati sono stati straordinari e le cene si sono rivelate generalmente molto divertenti sia per gli artisti che per ospiti. Grazie a questi eventi abbiamo identificato nuovi membri del consiglio e raccolto molti soldi da tutti coloro che hanno partecipato.
- Alla fine di ogni stagione, ci siamo incontrati con la leadership del consiglio di amministrazione per esaminare la "performance" di ogni membro, ovvero a quanti spettacoli hanno partecipato; quanti soldi hanno donato direttamente o attraverso i loro contatti; se sono venuti a gala ed eventi speciali, ecc. Il processo di valutazione del consiglio di amministrazione è stato fondamentale in termini di definizione di un'agenda su come dovevamo lavorare con ciascun consigliere nel prossimo anno.

Oltre che dai Consiglieri e dalla loro azione, raccogliamo fondi da:

- Fondazioni (si occupano di grandi questioni sociali e cercano di migliorare il mondo). Spesso finanziano grandi iniziative con sovvenzioni pluriennali che richiedono proposte ben preparate e approfondite. La raccolta fondi dalla Fondazione è senza dubbio una strategia di medio e lungo termine.

- Imprese / Piccole imprese (si occupano dei propri problemi e cercano di migliorare la propria immagine). Necessitano di un riconoscimento significativo e lo pretendono, quindi quando si tratta di loro - pensa - il riconoscimento è facile, il denaro è difficile.
- Individui con patrimonio netto elevato e fondazioni familiari più piccole (queste stanno aumentando molto - ricorda queste persone le vuoi come membri del consiglio e donatori). Non hanno linee guida e a volte cercano anche di salvare il mondo! E ricorda, sono i loro soldi e possono fare quello che vogliono.
- Piccoli donatori effettivi o potenziali (queste sono le persone vicine a te). Vivono nel tuo quartiere, credono nei tuoi programmi e tu vuoi tenerli vicini e far crescere il loro contributo alla organizzazione. È un'operazione di gestione del ciclo di vita del donatore: inseriscili come *member* della organizzazione e tienili per tutta la vita. Potrebbero destinare un lascito testamentario per la organizzazione. I lasciti contribuiscono a fare grandi le organizzazioni.
- Serate di gala ed eventi speciali – E' vero le questioni relative al menù ed agli allestimenti sono una sofferenza, ma grandi feste ed eventi gloriosi renderanno la tua organizzazione leggendaria. Realizzare un evento originale di raccolta fondi può far conquistare alla tua organizzazione molti nuovi amici e donatori. Ad esempio, in occasione del centenario dell'apertura del ponte di Brooklyn, abbiamo ospitato un evento favoloso su un rimorchiatore di New York City. Uno dei membri del nostro consiglio di amministrazione possedeva una flotta di rimorchiatori sull'East River, e ha donato una delle sue navi per una serata di festa con fuochi d'artificio. I nostri ospiti, tra cui Caroline Kennedy e altri VIP di New York, sono rimasti piuttosto colpiti quando il nostro rimorchiatore si è fatto largo tra tutti gli yacht vicini conquistando il posto migliore sul fiume per goderci lo spettacolo. Quella è stata una notte memorabile!
- Enti governativi federali, statali e locali. Gli europei conoscono l'importanza delle relazioni con questi enti molto meglio degli americani. Quindi voglio semplicemente ribadire quanto sia importante prestare attenzione alle esigenze degli amministratori eletti e dei funzionari nominati. Hanno potere e possono destinare fondi.
- Altro (arte, aste, lotterie e ogni sorta di strumenti originali (ma legali!).) Occorre essere creativi: è qui che nascono nuove idee!

Inoltre occorre prestare molta attenzione alle proiezioni economiche ed è essenziali aggiungere sempre nuovi potenziali donatori. Questa deve essere la tua Bibbia.

Ora che abbiamo visto tutte le componenti di una campagna annuale, concentriamoci sull'approccio migliore da adottare per ciascuna di esse.

B) Consideriamo le diverse opzioni di donazione in relazione alle esigenze della organizzazione.

Spese generali - Sono i soldi più difficili da ottenere, ma i più essenziali. Queste sono le risorse di cui la organizzazione ha bisogno per la sua quotidianità, pagare gli stipendi, coprire i costi delle utenze, la manutenzione, la pulizia, ecc. Non è la "causale" più attraente per i donatori, tuttavia sono i sostegni più desiderati da una organizzazioni.

Sostegno di specifici progetti - I donatori di solito rispondono a questa causa più di qualsiasi altra. Si tratta di programmi nuovi, nuove iniziative, ecc. . Se la gestione ordinaria è il corpo di una organizzazione, i progetti sono il suo cuore pulsante. Occorre essere

intelligenti quando si sviluppa un budget di progetto, assegnando una parte dei fondi alla copertura di parte dei costi amministrativi e gestionali che occorrono per portare a termine il progetto. È così che avrai la copertura dei costi operativi dall'insieme dei finanziamenti dei progetti.

Per il sostegno ai progetti, il lavoro del fundraiser deve essere particolarmente creativo, occorre sviluppare tutti i vari "pacchetti" che possono essere pensati come iniziative o come progetti. Ad esempio, nel caso del BAM: il Next Wave Festival, il BAM education, la BAM spring season, tutti i programmi internazionali, tutto il Brooklyn Program, tutti i programmi di danza e teatro o tutti i programmi del Teatro dell'Opera, ecc. Quindi bisogna concentrarsi sui singoli spettacoli o su aspetti specifici di questi, come i costumi, il set, ecc. L'idea è quella di scomporre gli spettacoli e le iniziative ricorrenti in modi diversi per trovare con originalità tutti gli aspetti che possono essere oggetto di raccolta fondi. È come sbucciare una cipolla, identificando ogni strato che può essere oggetto di una raccolta fondi.

Capital Support – Hai presente i nomi che vedi sugli edifici - generalmente sono nomi di persone con un patrimonio netto elevato. È il finanziamento che fa costruire gli edifici, le gallerie e mantiene il tuo posto bello e funzionale per il pubblico. Questi sono generalmente grandi progetti, quindi assicurati di essere pronto e che tu possa mantenerli una volta terminati.

Margine operativo (riserve di cassa) - Ogni organizzazione dovrebbe avere una riserva dell'8-10% del proprio budget operativo annuale per coprire necessità non prevedibili o momenti di crisi economica evitando di accedere al credito e sostenere i relativi interessi. Le riserve consentono inoltre di investire in un progetto speciale non pianificato. L'importante è creare la regola che se si usa una riserva occorre rifonderla. Altrimenti, non è una riserva, è solo spesa. I membri del consiglio e le fondazioni in genere hanno anche il ruolo di garantire riserve di cassa.

“Dotazioni” o sfondi vincolati –Questo è il “Santo Graal” della raccolta fondi. Ma bisogna essere ben preparati per affrontare la ricerca di queste risorse. La dotazione garantisce longevità, reddito passivo ed è la chiave per costruire una grande istituzione. (Pensa a università, ospedali, ecc.). Investendo i fondi di dotazione, guadagni di più e vivi per sempre. I donatori con un patrimonio netto elevato sono il cuore di uno sforzo di dotazione. Un buon obiettivo iniziale è quello di raccogliere circa il doppio del budget operativo.

C) Ricerca

Sai cosa si dice quando acquisti una casa: si tratta della posizione, posizione, posizione! Analogamente, la raccolta di fondi si basa principalmente sulla ricerca, la ricerca, la ricerca! Occorre conoscere il tuo potenziale donatore. Bisogna essere preparati sotto questo aspetto! L'approccio che dovrai utilizzare per catturare un donatore è basato su un solido profilo di ricerca che risponda alle domande: chi è il potenziale donatore?, qual è il rapporto che ha con la tua organizzazione? Chi altro supporta e a che livello economico? Qual è il suo patrimonio netto? Quali proprietà immobiliari possiede? E, soprattutto, qual è il modo migliore per farlo diventare

donatore? Un profilo del potenziale donatore ben fatto, è essenziale per sviluppare la nostra base di donatori.

D) L'incontro

Naturalmente, la condizione migliore per promuovere una donazione è quella di incontrare personalmente l'interlocutore. Come fare? Se hai fatto una buona ricerca su di lui riuscirai a trovare qualcuno che ti metterà personalmente in contatto con lui: un membro del consiglio, un altro donatore, un abbonato fedele, tua sorella, insomma chiunque!

Come fundraiser devi partecipare all'incontro, portando con te le persone giuste, ma non tutti quelli che conosci!. Devi essere preparato. Devi fare la presentazione del tuo caso e andare via. Non puoi sprecare il tempo del tuo interlocutore. Ma non devi andartene via senza aver definito quale debba essere il passaggio successivo all'incontro e concordarlo con l'interlocutore.

E quindi devi gestire il follow up: Inviare una nota di ringraziamento dopo la riunione che ribadisce il passaggio successivo. E soprattutto rispettare quanto avete pattuito: se il passaggio successivo è inviare una proposta in tre settimane, lo devi assolutamente fare in tre settimane.

E) Scrivi bene

I donatori spesso devono leggere molte cose veramente noiose. Quindi occorre essere conciso, intelligente, efficiente e grammaticalmente corretto. Prova a dipingere un'immagine entusiasmante del tuo lavoro e del tuo progetto, ma non esagerare. Devi essere realistico in quello che dici.

Aspetta una settimana e fai un controllo con il tuo interlocutore per assicurarti che abbiano tutto ciò di cui hanno bisogno per dare seguito alla tua proposta.

F) Gestione e aggiornamento del data base donatori

Tieni traccia di tutto ciò che riguarda un donatore o un potenziale donatore (spettatore, contatto, ecc..) . L'aggiornamento delle schede deve essere accurato, chiaro e costante. (Ho visto file e archivi di donatori che assomigliano a un sito di rifiuti tossici!). Ad esempio, il tuo potenziale donatore ha partecipato a uno spettacolo dopo che hai presentato la tua proposta? Qualcuno li ha salutati quando sono arrivati? Internet ti permette di accedere ad informazioni utili per creare un resoconto dettagliato di tutto ciò che accade. Usalo.

Presta attenzione alle informazioni che registri. Se non hai sentito ancora una risposta da parte di un donatore, controlla il file re: la deadline e se avresti dovuto già ricevere rispostaa - controlla ma non preoccuparti o diventare isterico. Potresti sentirti disperato, ma tienilo per te.

E torna regolarmente a quelle proiezioni. Tienile aggiornate.

La raccolta di fondi è un'attività pratica. Non si tratta di sforzarsi. Si tratta di raccogliere dollari. È molto facile ricevere una risposta negativa, quindi devi essere diligente, puntuale e non commettere errori.

E ricorda: **i programmi audaci e visionari sono quelli che vincono sempre**. Costruiscono il marchio, attirano un pubblico nuovo e più ampio e portano i soldi. A volte, è semplice come raggruppare alcune cose insieme, confezionarle con un ottimo design e promuoverle con un messaggio forte. **Le grandi idee portano le grandi donazioni.**

Vediamo alcuni esempi:

Primo

Nel 1995, sono stato produttore esecutivo di un vasto progetto cittadino progettato per mostrare e celebrare la multiforme e pluridecennale carriera dell'artista e icona internazionale, Ingmar Bergman. Poiché il prolifico Bergman non era solo un regista vincitore di un Oscar, ma anche un leggendario regista e autore di teatro / opera, credevamo che la sua vasta produzione garantisse un evento speciale a New York. BAM negli anni aveva coltivato un rapporto speciale con l'autore. Abbiamo presentato molte delle sue opere teatrali con la Royal Dramatic Theatre of Sweden al BAM, comprese le sue indimenticabili produzioni di Hamlet nel 1988, Miss Julie di Strindberg, Journey into Night di O'Neil e A Doll's House di Ibsen nel 1991; e Peer Gynt di Ibsen e Madame de Sade di Mishima nel 1993. Nel corso della nostra collaborazione di quasi quindici anni con Bergman, BAM ha presentato in esclusiva tutte le sue anteprime americane. Anche se viaggiava raramente e non ha mai visitato Brooklyn, Bergman si fidava di noi e considerava BAM la sua "casa artistica" in America.

L'idea era quella di organizzare un "Bergman Festival" ambizioso e completo. Credevo che questo concetto avrebbe portato il BAM a nuovi livelli di eccellenza artistica e riconoscimento e, certamente, anche più soldi! L'idea era nuova, un festival a 360 gradi in tutta la città che avrebbe ampliato l'impatto del BAM ben oltre il suo usuale ambito, ampliandone la sua visibilità grazie alla importanza di un artista come Bergman. Ripensandoci ora, il Bergman Festival è stato un momento brillante per l'istituzione e per un maestro il cui lavoro meritava di essere visto e vissuto a New York City su larga scala.

Una delle cose che ho imparato dal Bergman Festival è che quando si ha un'idea che davvero non può essere realizzata da una singola istituzione, si presenta un'opportunità unica per costruire una coalizione, non solo di partner produttori, ma anche di finanziatori. Il potere di una partnership con altre istituzioni consiste nell'aumentare in modo esponenziale la capacità di raccogliere fondi portando ogni partner a mettere a disposizione le proprie risorse, aumentando così l'impatto con un costo aggiuntivo minimo per te. **Le collaborazioni su larga scala tra istituzioni culturali di tutte le dimensioni e discipline costituiscono un argomento molto convincente per i donatori**, in quanto otterranno più risultati rispetto ad un investimento su una singola organizzazione. Alla fine, abbiamo convinto sette importanti istituzioni ad unirsi a noi, tra cui la New York Public Library, il Museum of the Moving Image nel Queens, l'affiliata PBS locale, WNET (che ha trasmesso una maratona Bergman di 24 ore) e la Film Society del Lincoln Center (che ha proiettato tutti i film di Bergman). Il Museum of the Moving Image ha ospitato un intero

fine settimana con Sven Nykvist, il direttore della fotografia di Bergman. La New York Public Library al Lincoln Center mostrava i copioni dell'opera con le annotazioni e la direzione di Bergman. BAM ha presentato le produzioni di Bergman di Shakespeare, *The Winter's Tale* e Mishima, *Madame de Sade*, con il Royal Dramatic Theatre of Sweden. Inoltre, BAM ha pubblicato il libro "Ingmar Bergman: An Artist's Journey". Complessivamente, abbiamo prodotto più di 350 eventi tra maggio e settembre, tra cui proiezioni, spettacoli, conferenze, mostre e discussioni con i principali studiosi, artisti, registi e critici svedesi e statunitensi.

Date le dimensioni e l'ambizione del festival, abbiamo fatto tutto il possibile nei nostri sforzi di raccolta fondi, sfruttando i nostri partner e la leggendaria figura di Bergman per attirare nuovi donatori e raccogliere fondi su vasta scala. Naturalmente, se presenti un festival incentrato su Bergman puoi avvicinarti più facilmente a quasi tutte le società svedesi, collaborando con il Consolato svedese per ottenere l'accesso a queste. Con nostro grande piacere, siamo riusciti a coinvolgerle praticamente tutte: Skanska (una grande impresa di costruzioni), Skandia (una società di servizi finanziari), una varietà di banche svedesi, "Visit Stockholm" dell'Ufficio del turismo svedese, Volvo. Ci siamo concentrati sull'identificazione di tutti i possibili partner svedesi e abbiamo chiesto il loro sostegno per il festival. Attraverso queste azioni siamo stati in grado di mettere insieme sia il supporto del programma che un budget di promozione molto consistente per tutti gli eventi. Siamo anche riusciti a raccogliere fondi per BAM finalizzati a sostenere i costi operativi e del personale.

Una grande opportunità di crescita nella nostra azione di raccolta fondi è arrivata quando il produttore di vodka svedese, Vin & Spirit, si è offerto di fare una donazione sostanziale se il festival si fosse chiamato "Absolut Bergman", dal nome del suo prodotto più famoso: la vodka Absolut. Le nostre fonti a Stoccolma ci hanno detto che Bergman, che raramente ha lasciato la Svezia, era "soddisfatto" dell'idea del festival, ma hanno anche chiarito che non avrebbe partecipato personalmente. Mentre il programma e le azioni di raccolta fondi cominciavano a concretizzarsi insieme, sono volata a Stoccolma per incontrare personalmente il grande regista. Appena arrivati in Svezia, insieme ai nostri finanziatori e partner, abbiamo annunciato il festival con una grande conferenza stampa. Come previsto, il signor Bergman non era presente. Durante la conferenza stampa è stato anche annunciato che, in preparazione delle proiezioni in America, lo Swedish Film Institute avrebbe restaurato tutti i film di Bergman che non erano ancora stati restaurati, e questo ha amplificato ulteriormente ciò che stavamo facendo a New York.

Dopo la conferenza stampa, ho fatto una lunga trafila per poter essere ricevuta da Bergman. Essere alla presenza del maestro **era a dir poco** suggestivo ed anche un poco "spaventoso", e penso che abbia percepito il mio nervosismo. Tuttavia, sembrava entusiasta del festival e degli eventi che stavamo pianificando. Dopo una conversazione di 15 minuti, un po' tesa ho deciso che era ora di porre la domanda sulla raccolta fondi. "Quindi, signor Bergman, come può immaginare, un programma di queste dimensioni e importanza richiede molto supporto e siamo fortunati che "Absolut" sia intervenuta e si sia offerta di sottoscrivere l'intero festival con il titolo, "Absolut Bergman... Siamo entusiasti, ovviamente. Cosa ne pensa?" Bergman mi ha guardato un attimo, che mi è sembrato durare un'eternità, poi, con un luccichio negli occhi e solo un accenno di sorriso, ha detto seccamente: "Absolutely not"

".

Rimproverata ma determinata, tornai subito a New York e mi misi al lavoro per capire come ottenere i soldi di cui avevamo bisogno da Vin & Spirit e da una serie di altre società. Alla fine, abbiamo raggiunto un compromesso: il festival si sarebbe chiamato "Ingmar Bergman Festival, sponsorizzato da Absolut". L'azienda ha investito meno soldi, ma abbiamo compensato la differenza, coinvolgendo l'intera gamma delle principali banche svedesi e rafforzando l'impegno di Volvo. Ecco in cosa consiste il fundraising: puntare al tutto per tutto e poi, dopo essere stato rifiutato più e più volte, recuperare rapidamente e andare avanti su più fronti per garantire l'obiettivo.

Secondo

Un'altra storia di raccolta fondi, che esemplifica molti dei principi che ho descritto sopra, ruota attorno a un singolo donatore che ha finito per donare milioni all'istituzione e ha destinato la propria eredità concedendo contributi alle arti e al BAM. Si chiamava Ronald P. Stanton e questo donatore l'ho trovato allo stesso modo con cui ho trovato la maggior parte dei potenziali donatori: leggendo ossessivamente molti giornali, rapporti e documenti utili alla ricerca di donatori per i progetti BAM. In tutta la mia carriera, il segreto dell'approccio che adottato, è sempre stata la lettura. Non importa quanto sia stata dura una giornata in ufficio, ho cercato di terminare ogni notte leggendo tutto ciò che riuscivo a trovare che parlasse di chi stava facendo soldi, chi stava perdendo soldi, chi era connesso con noi e chi no. Tornavo a casa, a volte verso mezzanotte, e sfogliavo gli stessi giornali con cui avevo iniziato la giornata: il New York Times, il Wall Street Journal, Forbes, Variety, il Chronicle of Philanthropy, i rapporti annuali, i siti web, ecc. per farmi venire delle idee. Questa lettura quotidiana, credo, mi abbia dato un gran vantaggio competitivo. Ho capito dove erano i soldi e chi li aveva. Ero convinta che il mio elenco di letture fosse fondamentale per il nostro successo.

E' stata una storia nel Chronicle of Philanthropy riguardante persone con un patrimonio netto elevato ad aver attirato la mia attenzione. L'articolo aveva profilato persone e aziende che avevano fatto donazioni significative, ma i cui nomi non adornavano molti edifici. Una delle società, Transammonia, un'azienda globale che commercializzava e trasportava fertilizzanti e prodotti petroliferi, emergeva come l'azienda privata di maggior successo a New York. Mentre leggevo questo articolo, quello che mi ha veramente colpito è stato il nome del fondatore dell'azienda, Ronald P. Stanton. Il suo nome mi era familiare dalla lista dei contributi giornalieri dei donatori, che quindi ho analizzato meticolosamente. Aveva donato trecento dollari al BAM. Ho riconosciuto il suo nome e mi sono ricordata che di recente aveva dato un piccolo contributo e stava ricevendo i biglietti per uno spettacolo imminente. Nelle cronache, con mio grande stupore, lo stesso Ronald P Stanton emergeva anche come un importante collezionista d'arte che aveva donato cento milioni di dollari alla Yeshiva University: la più rilevante donazione singola mai fatta a quell'epoca a sostegno dell'educazione ebraica negli Stati Uniti.

La mattina dopo scrissi al signor Stanton una nota personale, invitandolo a uno spettacolo di danza e a una cena pre-spettacolo e, miracolosamente, lui venne. Si è presentato tardi e per qualche minuto ho pensato che non si sarebbe fatto vedere, ma è arrivato e, naturalmente, mi sono assicurato che fosse seduto accanto a me. Abbiamo iniziato a

parlare e l'ho trovato affascinante, un uomo che si è fatto da solo in ogni modo. A cena mi disse che negli anni '80 aveva trascorso un po' di tempo a Parigi con la sua prima moglie e un portiere a cui piaceva l'opera e la musica barocca gli aveva consigliato di acquistare i biglietti per uno spettacolo d'opera vicino al suo hotel. In qualche modo il destino è intervenuto facendolo sbagliare e ad entrare in un altro teatro. Ed è stato lì, all'Opera-Comique, che Ron Stanton ha visto una produzione che gli ha cambiato la vita. Secondo lui in quel teatro ha ascoltato l'opera musicale più significativa che avesse mai visto e sentito. E, mentre raccontava la storia di come si fosse imbattuto in questa incredibile performance e quanto lo avesse commosso, mi sono reso conto che stava descrivendo la produzione di William Christie di *Atys*, l'opera barocca francese che Harvey Lichtenstein (ex presidente di BAM e mio mentore e capo per 20 anni) aveva visto a Versailles e aveva poi portato a Brooklyn nel 1989 per lanciare il programma BAM Opera. Ovviamente il signor Stanton lo adorava appassionatamente, come lo amava Harvey. La musica, l'ambientazione e la teatralità del pezzo erano veramente sensazionali: *Atys* è stato un capolavoro. Immediatamente, io ho iniziato a pensare come avremmo potuto collegare il signor Stanton con la cosa che apprezzava e amava di più, ossia quest'opera.

Dopo che è venuto con me allo spettacolo di danza, l'ho invitato a pranzo, dove ho imparato di più sulla sua vita. Da giovane, dopo aver prestato servizio nell'esercito degli Stati Uniti, Stanton ha ottenuto un lavoro presso la International Ore and Fertilizer Corporation. È diventato rapidamente vicepresidente esecutivo per la divisione commerciale dei fertilizzanti. Quindi ha lasciato, per avviare la Transammonia la propria attività petrolchimica e di fertilizzanti, che gli ha reso una fortuna. Nel corso della sua vita, aveva accumulato una sorprendente collezione d'arte, comprese opere di Picasso, Renoir e Matisse. Sebbene non fosse religioso, sosteneva l'Università di Yeshiva perché aveva a cuore la sopravvivenza degli ebrei. In particolare ha sempre dato lui il tempo. Al signor Stanton piaceva quello che stavamo facendo. Non era appassionato di avanguardia, di arte molto sperimentale, ma credeva in ciò che stavamo cercando di realizzare e, alla fine del nostro primo pranzo, donò una somma sostanziosa a BAM. Dialogando con lui l'argomento di *Atys* è tornato più e più volte.

Più tardi sono passata dal nostro produttore esecutivo Joe Melillo e gli ho domandato "Perché non controlli con il Maestro, Bill Christie, e vediamo se vuole fare di nuovo questa opera?" Joe chiamò immediatamente Christie. Christie è stato subito entusiasta dell'idea. E poi ho chiamato Ron Stanton e gli ho detto: "Ron, abbiamo un'opportunità. Un momento, tu ami *Atys*, noi amiamo *Atys*: abbiamo parlato con Bill Christie e ha detto che gli piacerebbe davvero farlo di nuovo. E penso che sarebbe una cosa semplicemente incredibile. Ma ora è tutto finito. Non esiste nulla della produzione originale che hai visto a Parigi. Dovrebbero rifare l'intera messa in scena. E quindi costerebbe circa... non so... circa, diciamo, tre milioni di dollari. Saresti interessato?" E lui ha detto: "Sì, sarei interessato". E ho detto: "Beh, sono un sacco di soldi, ed è solo una produzione, ma una volta che lo abbiamo prodotto e rimesso in scena, possiamo farlo girare nel mondo". Poi, dopo una breve pausa, ho chiesto: "Vuoi che trovi altri soldi per questo, o vuoi fare tutto da solo?" Ha aspettato un secondo e poi ha risposto: "Cosa pensi che dovrei fare?" Ho riso e ho detto: "Cosa intendi? Non puoi chiedermelo. Sono una fundraiser, quindi dirò: "Certo, fai tutto da solo! Perché? Perché te lo puoi permettere. Ci divertiremo moltissimo. E possiamo iniziare subito. Non dovremo aspettare altri due anni mentre io vado in giro a cercare il resto dei soldi. Sarà, in sostanza, il tuo dono al mondo". Senza esitare, Ron disse: "Lo farò".

Sono corsa dritto da Joe e ho detto, "Pagherà per tutto". Ero sbalordita ed elettrizzata. Ed è così che abbiamo riportato in vita gli Atys di William Christie.

La nuova produzione di Atys è stata presentata per la prima volta a Versailles, sostenuta da Ron Stanton, dove era stata originariamente rappresentata nel 1682 e dove Harvey l'aveva vista per la prima volta nel 1986, portandola al BAM nel 1989. Grazie a un secondo finanziamento di Stanton nel 2011, abbiamo portato un gruppo di donatori a Parigi per vederlo e Ron ha organizzato una cena per loro. Poi è stato visto a Parigi all'Opera Comique, e a Basse, in Normandia (la seconda casa della compagnia di Christie's, Les Arts Florissants). Infine, è arrivato a BAM, dove ha ottenuto di nuovo un grande successo di pubblico. Ron Stanton era così orgoglioso di ciò che aveva realizzato che veniva a ogni spettacolo e il suo contributo non è finito solo con Les Arts Florissants. L'intera compagnia si era innamorata di lui, quindi hanno convinto il governo francese di conferire a Ron un premio Chevalier des Arts et des Lettres, che da quel giorno ha portato sempre sul collo della sua giacca.

La bellezza del fundraising per le arti e la cultura è che a volte la vita e il teatro si uniscono in una cosa sola. Alla fine della prima rappresentazione al vecchio, magnifico teatro di Versailles (dove nel XVII secolo, Luigi XIV aveva guardato per la prima volta quest'opera), mentre il cast si inchinava, il maestro Christie si fece avanti e poi allungò il braccio verso Ronald Stanton. Poi l'intero pubblico lo ha applaudito per aver donato a tutti noi questo meraviglioso spettacolo musicale. Di tutte le cose che Ron ha finanziato, penso che il revival di Atys sia stato il più gratificante per lui. È stato uno dei suoi più grandi momenti come filantropo. Era il progetto perfetto per il donatore perfetto.

Ronald Stanton è morto nel 2016 all'età di 88 anni. E per quei fundraiser che capiscono che la raccolta fondi non consiste in un progetto ma in relazioni, va detto che Ron ha lasciato a BAM un generoso lascito nel suo testamento.

Quindi, per concludere, torniamo alla struttura della nostra campagna: siamo arrivati al momento in cui:

Hai ricevuto un contributo!

Ovviamente condividi la buona notizia con il tuo Consiglio di amministrazione e i tuoi colleghi. Ottenere una donazione è un successo sia personale che istituzionale, quindi condividi la soddisfazione e l'emozione che la donazione porta con sé'.

Ringrazia i tuoi donatori. Bevi un bicchiere di vino. Vai a dormire e alzati il giorno dopo e fallo di nuovo.

Certo, a volte, devi accettare un no come risposta. (Ma solo per un po'. Quando e se ha senso, riprova! Ricorda: il fundraising è fatto di "gratificazione ritardata". Bisogna essere ostinati! **La "gratificazione ritardata" è il credo della raccolta fondi!**

C'è una linea sottile tra l'essere insistenti e l'essere odiosi. So di averla attraversata io stessa. Cerca di rimanere sull'insistenza senza essere odioso.

G. Comunicare e gestire le relazioni

Non limitarti a prendere i soldi e scappare. Resta in contatto regolare. Invita spesso i donatori ad altre occasioni di incontro e costruisci una relazione. I migliori donatori tendono a provare un continuo senso di appartenenza alla tua organizzazione.

Ci sono tanti modi diversi per mettere insieme queste azioni di fundraising. Oggi ne ho mostrati alcuni. Il mio messaggio finale è che la raccolta fondi, con tutte le sue sfide, è attraversata in ogni suo aspetto da una forte energia creativa.

Come leader, dobbiamo davvero concentrarci sulla raccolta di fondi, dedicarci tempo reale, pensarci costantemente e promuovere richieste di fondi giorno dopo giorno. Affrontare questa montagna e arrampicarsi costantemente è l'unica via da seguire. Ricorda, questo è il lavoro dei leader,

- identificare le risorse,
- costruire una "costitunecy",
- creare un marchio duraturo
- condividere la migliore produzione culturale della organizzazione con un pubblico entusiasta.

Lo ripeto ancora una volta: la "gratificazione ritardata" è il credo della raccolta fondi. A volte possono volerci anni, ma se mantieni la rotta, se il tuo programma è forte e se usi semplicemente le buone maniere (ringrazia un donatore che dà i soldi, invitali a uno spettacolo, invia una nota di congratulazioni quando leggi di loro sul giornale) e il buon senso, alla fine avrai successo. Se segui questo viaggio con impegno e disciplina e non sei scoraggiato da ogni rifiuto lungo la strada, sarai ricompensato.