



Con il patrocinio di



In collaborazione con



Sponsor



Con il sostegno di:



Media Partner





Fundraising culturale

Fattori di ostacolo e facilitazione

Ciò che impedisce o ostacola il fundraising per le istituzioni culturali e i donatori





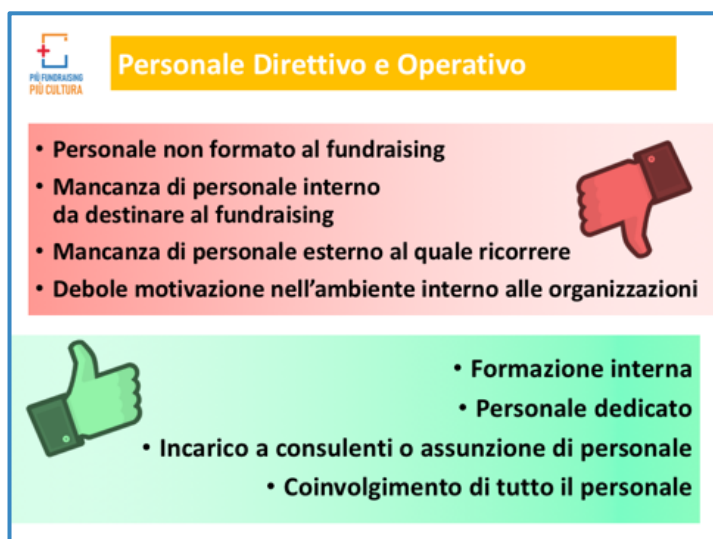
Ciò che favorisce una buona riuscita del fundraising culturale e una crescita delle donazioni

Si fa già fundraising per la cultura: fattori di ostacolo e di facilitazione nella esperienza delle istituzioni culturali e dei fundraiser

- *Andrea Caracciolo di Feroletto, responsabile area consulenza della Scuola di Fundraising di Roma*
- *Marianna Martinoni, consulente di fundraising e fondatrice di Terzofilo*
- *Niccolò Contrino, consulente di fundraising, socio fondatore di Patrimonio Cultura*
- *Massimo Coen Cagli, direttore scientifico della Scuola di Fundraising di Roma*

Tre fundraiser di lunga esperienza nel campo della cultura hanno individuato una serie di fattori che ostacolano, o viceversa, facilitano il fundraising per la cultura, facendo riferimento alla propria esperienza concreta. Ne è emerso un quadro che, seppure non esaustivo, rappresenta il punto di partenza per elaborare risposte (provvedimenti, programmi, azioni, ecc..) ai principali problemi del fundraising culturale o per mettere a sistema i fattori di facilitazione o le buone pratiche.

Concludendo la sessione quindi, Massimo Coen Cagli ha provato a formalizzare tali fattori che vengono riportati di seguito. E' opportuno notare che quasi tutti i fattori individuati possono essere letti sia come ostacolo (assenza di), sia come facilitazione (presenza di).



PERSONALE NON FORMATO

La mancanza di conoscenze e competenze di fundraising nel personale delle istituzioni culturali, sia di natura strategica, sia di natura tecnica. Non ci sono figure adeguatamente formate all'interno delle istituzioni.

MANCANZA DI PERSONALE INTERNO ED ESTERNO PER IL FUNDRAISING

La mancanza di personale e di ore/uomo in organico da dedicare al fundraising. Incarichi basati esclusivamente sulla buona volontà o sul tempo residuo che avanza da funzioni ritenute più importanti. Difficoltà in senso stretto ad assumere

personale. Una difficoltà culturale ma anche strutturale ad investire in personale professionalizzato (assunzione in pianta stabile, collaborazioni professionali, consulenze) soprattutto per piccole realtà con bilanci economici piccoli e quindi la mancanza di servizi professionali disponibili a basso costo per le istituzioni minori.

LA DEBOLE MOTIVAZIONE

E' da tenere conto che laddove manca un certo tasso di passione, motivazione, adesione alla causa sociale e culturale della istituzione per la quale si lavora, il fundraising risulta sostanzialmente frenato. Non parliamo tanto di mancanza di etica professionale o di rispetto dei propri compiti di lavoro. Questo dovrebbe essere assicurato per tutto. Ma parliamo di quella passione che esula dai rapporti strettamente di lavoro e che deve animare in modo sostanziale l'azione di raccolta fondi. Comunicare passione ed entusiasmo per i progetti che intendiamo finanziare, è parte essenziale del successo di una azione di raccolta fondi. Sotto questo aspetto potremmo dire che la formazione solo di tipo tecnico non basta serve anche una formazione "motivazionale".



Organizzazione

- Assenza di un ufficio e una funzione dedicati
- La dirigenza non se ne occupa
- Separazione tra progettazione tecnica-gestionale e progettazione di fundraising
- Procedura di sponsorizzazione non coerente con le logiche e i tempi del mercato
- Mancato coinvolgimento di soggetti esterni nel fundraising (Comunità)



- Esistenza di un ufficio e di una funzione
- Dirigenza guida-strategica del fundraising
- Integrazione dei diversi reparti nella progettazione
- Governance allargata del fundraising



FUNDRAISING: UNA FUNZIONE E UN UFFICIO QUASI DEL TUTTO ASSENTI

Nella stragrande maggioranza delle istituzioni culturali manca un ufficio dedicato alla raccolta fondi, seppure congiuntamente ad altri incarichi (comunicazione, relazioni con il pubblico, ecc.). Pur in assenza di uffici e strutture dedicate, manca comunque una funzione che preveda l'impegno sulla raccolta fondi da parte di dirigenti e operatori quale compito previsto nei propri incarichi.

IL FUNDRAISING E' UNA FUNZIONE DIRETTIVA E NON MERAMENTE TECNICA

Coinvolgimento della dirigenza nella ideazione e nella realizzazione del fundraising. Tutti i casi in cui i dirigenti si sono coinvolti in prima persona nel fundraising (ideazione, pubbliche relazioni, richiesta, promozione, ecc...), l'istituzione culturale ha raggiunto i migliori risultati o comunque il fundraising si è concretizzato realmente. Per contro, tutte le volte che la dirigenza ha solo delegato ad altro personale e null'altro, il fundraising non è decollato.

PROGETTO TECNICO E PROGETTO DI FUNDRAISING POCO COMPATIBILI TRA LORO

Progetto tecnico e relativo capitolato (che è alla base del bisogno economico) hanno tempi e modalità che sono spesso incompatibili con i tempi e le modalità proprie dei progetti di fundraising. Ad esempio raramente sono pensati per lotti di realizzazione o per singole unità finanziabili in modo da permettere nel tempo di raggiungere tutto l'obiettivo economico anche attraverso il completamento di unità progettuali singole sostenute da un donatore, da diversi target, in periodi differenti.... (spacchettamento dei progetti in tanti microprogetti).

PROCEDURE FORMALI DELLA SPONSORIZZAZIONE NON COERENTI CON LE LOGICHE E I TEMPI DEL MERCATO

Relativamente a istituzioni culturali di natura pubblica, le sponsorizzazioni seguono procedure amministrative e burocratiche poco compatibili con le logiche di mercato (sulle quali sono uniformate le aziende). Come nel caso di bandi che assomigliano a gare di appalto. Tali procedure richiedono giustamente alcuni passaggi amministrativi importanti che però non coincidono con i tempi delle sponsorizzazioni. Ad esempio pareri sulla rigiosità del contratto da stipulare, valutazione economica dei servizi e dei vantaggi che vengono offerti alle aziende, gestione della sponsorizzazione tecnica (ossia del pagamento diretto da parte dell'azienda di interventi di restauro o di altro genere, con la conseguente necessità di definire una doppia fatturazione azienda/fornitore/istituzione culturale, ecc.).

LA NECESSITA' DI UNA GOVERNANCE ALLARGATA DEL FUNDRAISING

Il mancato coinvolgimento nella strategia e nelle azioni di raccolta fondi di tutti i soggetti che a diverso titolo hanno responsabilità amministrative, politiche e gestionali sia in senso verticale che orizzontale. Particolarmente vero per quelle istituzioni che dipendono per molte responsabilità da amministrazioni superiori (Comuni, Ministero, Sovrintendenze, ecc...). In positivo il fatto che il Comune di Perugia – ad esempio - ha attivato tutte le figure responsabili, dal sindaco, alla amministrazione, al marketing, alla contabilità, al settore cultura, ecc..., ha garantito un maggiore successo. Al contrario altri comuni che hanno fatto del fundraising solo una funzione tecnica "avulsa" dalle altre responsabilità – come ad esempio nel caso dell'Art Bonus del Comune di Torino - hanno avuto risultati deludenti. In senso orizzontale invece spesso si nota uno scarso coinvolgimento di reparti funzionali al fundraising: progettazione, fornitori di servizi esternalizzati (bookshop, biglietteria, ecc.), contabilità, amministrazione, ufficio tecnico, gestione sito internet e canali social, ecc..., che invece possono facilitare e potenziare il fundraising. Un esempio significativo riguarda il *front office* delle biblioteche o dei musei, raramente coinvolti in operazioni di promozione del fundraising.

Amministrazione/Burocrazia/Regolamenti

- Mancanza di una propria titolarità a richiedere, ricevere e gestire fondi
- Difficoltà o impossibilità a ricevere micro-donazioni e donazioni in denaro contante
- Bilanci con categorie non coerenti con il fundraising
- Filiera di pareri e autorizzazioni lunga e complessa



- Autonomia gestionale
- Soggetto terzo che gestisce le donazioni spontanee e in contanti
- Integrazione delle diverse funzioni coinvolte nella progettazione

TITOLARITA' A RICHIEDERE FONDI IN AUTONOMIA

Le istituzioni culturali non dotate di autonomia gestionale e finanziaria hanno difficoltà rilevanti nello strutturare al meglio tutte le forme di raccolta fondi, e a raccogliere materialmente le donazioni garantendone una gestione diretta. Il fatto di non avere un proprio bilancio autonomo, costringe a fare riferimento a capitoli generali di bilancio dello Stato o del Ministero o del Comune (sia in entrata che in uscita). Questo comporta tempi e procedure che mal si addicono a tempi e procedure del fundraising e soprattutto alla necessità dei donatori di un

rapporto diretto con chi gestisce i soldi donati.

L'IMPOSSIBILITA' DI RACCOGLIERE MICRODONAZIONI E IN CONTANTI

Difficoltà o impossibilità a raccogliere micro donazioni in contanti (il 40-50% degli italiani tendono ad usare tale modalità soprattutto quando la richiesta avviene tramite contatto diretto (esempio: biglietteria, reception, eventi ai quali si partecipa, ecc...)). Gli ostacoli sono sia di natura amministrativa (per chi non ha autonomia gestionale e quindi non ha una cassa dedicata legata ad uno specifico capitolo di bilancio) sia per regole che impediscono al personale di ricevere soldi in contanti. In alcuni casi il personale non può o non vuole raccogliere denaro in contante, e in questi casi non si possiedono mezzi e sistemi per raccogliere micro-donazioni usando mezzi elettronici (POS, Casse automatiche, ecc.).

I BILANCI NON CONTENGONO CRITERI DI FUNDRAISING SIA IN ENTRATA CHE IN USCITA

La struttura dei bilanci di istituzioni pubbliche non prevedono strutture (capitoli, voci, ecc..) coerenti con il fundraising sia per quanto riguarda le entrate, sia per quanto riguarda le uscite (costi/investimenti). Il fatto di non avere un proprio bilancio gestito autonomamente rende ancora più complicato definire sia in chiave preventiva che consuntiva una adeguata rappresentazione economica del fundraising. Inoltre molte azioni di fundraising sono promozionali, ossia non possono in chiave preventiva assicurare un risultato economico certo e questo comporta ulteriori difficoltà nella struttura del bilancio.



Cultura del fundraising e della donazione

- Scarsa conoscenza delle sponsorizzazioni della filantropia e della responsabilità sociale d'impresa *(dal punto di vista delle aziende)*
- Non si conosce e non si pratica il mercato internazionale delle donazioni
- "Mecenatismo è una roba solo per ricchi"
- Una visione negativa delle sponsorizzazioni e dell'intervento privato
- FR come reazione ad un bisogno e non come strategia di sostenibilità



- Presenza di uomini d'azienda o sostenitori nella governance del fundraising
- International friend of...
- Non solo chiedere ma condividere le ragioni della donazione



VISIONE MINIMALISTA DELLA FILANTROPIA DI IMPRESA

Spesso il personale (dirigenti, operatori, funzionari) ha una visione dell'art bonus e della filantropia come un qualcosa che rende più difficile il rapporto con le aziende, partendo dal luogo comune che l'azienda vuole dare soldi esclusivamente in cambio di benefici materiali e di comunicazione funzionali direttamente al business. Spesso, quindi, si ritiene che la sponsorizzazione sia meglio. Si sceglie, quindi, la modalità più difficile da gestire e comunque non promuovendo verso le aziende i valori propri della istituzione culturale presupponendo che questi non interessano.

UNA SCARSA CONOSCENZA DELLE SPONSORIZZAZIONI E DELLA FILANTROPIA DI IMPRESA

La mancanza di una cultura tecnica e professionale delle sponsorizzazioni sia nelle istituzioni che nelle aziende (contrattualistica, accordi, valutazione delle offerte verso le aziende, mancanza di competenze specifiche di natura legale, amministrativa, contabile, fiscale, gestionale, ecc...) e soprattutto la ancora scarsa conoscenza da parte delle aziende dello strumento dell'Art Bonus e dei vantaggi non solo fiscali che questo può comportare per le aziende. Tutti questi sono ostacoli significativi allo sviluppo del corporate fundraising per la cultura. Servono regole certe sì, ma semplici e soprattutto che favoriscano le sponsorizzazioni non tanto sotto l'aspetto fiscale che non sembrerebbe essere per le aziende un aspetto indispensabile, ma piuttosto sotto l'aspetto di integrare esigenze e necessità dell'azienda in quelle delle istituzioni culturali.

PROVINCIALISMO E SOTTOVALUTAZIONE DEL MERCATO INTERNAZIONALE

Mancanza di una visione internazionale della filantropia (provincialismo) che di fatto limita di molto l'accesso a donatori di altri paesi (in genere grandi donatori o reti di italiani all'estero). Peraltro mancano soggetti dedicati al mondo della cultura che facciano da tramite, da ponte e da promotori della cultura italiana all'estero finalizzati al fundraising. Mancano o sono comunque poco praticati intermediari che permettono di garantire vantaggi fiscali a donatori esteri.

LO STIGMA DELLE SPONSORIZZAZIONE E LA OSTILITA' VERSO IL PRIVATO

Una contrarietà ideologica e culturale all'intervento dei privati nelle istituzioni culturali pubbliche, spesso giustificata come surrettizio modo di giustificare un minore investimento di soldi pubblici per la cultura. In particolare un certo stigma verso le sponsorizzazioni come rischio di mercificazione della cultura che ne sminuisce il valore. Ossia una cultura della dicotomia irrisolvibile tra fini e mezzi, tra missione e risorse per realizzare la missione. Una visione minimalista delle aziende e del loro ruolo per la cultura.

CHIEDERE SOLDI PER BISOGNO E NON PER PROGETTI

Impiagnare le azioni di fundraising sul mero bisogno finanziario. Ossia: si fa fundraising giustificandolo con una assenza di fondi propri della istituzione. Il bisogno non è mai alla base di una strategia efficace di fundraising. Al contrario il fundraising ha alla sua base un progetto e i valori che tale progetto produce per i beneficiari e anche per donatori/sostenitori. Peraltro spesso non si fa fundraising, giustificando questa scelta con il fatto che non si ha bisogno di soldi. Il che è altrettanto sbagliato.

LA DONAZIONE PER LA CULTURA E' UNA "ROBA DA RICCHI"

Una ancora scarsa diffusione e conoscenza dello strumento dell'art bonus e una sua rappresentazione più orientata alla figura del "grande mecenate" che alla figura del cittadino attivo per la cultura e per i beni comuni": Una rappresentazione elitaria dell'art bonus che rischia di tagliare fuori target ottimi per strategie quantitative (tante piccole donazioni). Questo limita molto la capacità di usare tale strumento da parte di istituzioni e attività culturali quali le biblioteche e eventi a larga partecipazione, e contemporaneamente, limita l'intenzione delle istituzioni prestigiose che hanno patrimoni artistici rilevanti di proporre l'Art bonus alla comunità.



Comunicazione e relazioni sociali

- Le persone sono solo visitatori. Le aziende sono solo un "bancomat". Mai coinvolti nel decidere cosa finanziare
- I social network usati solo come vetrina
- La non dichiarazione di una mission culturale e sociale
- Poco racconto, poca narrazione e solo visita
- La raccolta fondi non è comunicata esplicitamente sul sito e gli altri strumenti di comunicazione



- Processi partecipativi, ascolto, coinvolgimento
- Social network usati per dialogare, coinvolgere, recepire
- Un sito non "amministrativo"



SCARSA CURA DEI RAPPORTI CON I PUBBLICI. ASSENZA DI COMMUNITY

Le istituzioni non curano adeguatamente i rapporti con i diversi pubblici portatori di interessi (visitatori, partner, fornitori, attori sociali e culturali del territorio). Una visione minimalista dei pubblici come meri fruitori o fornitori e non come membri di una comunità che condivide una mission fruendo al contempo dei benefici che la istituzione può produrre per la comunità. Poche attività dedicate alla cura di queste relazioni, poco coinvolgimento dei pubblici al di là della mera fruizione. La comunità crea un clima di fiducia e un sistema relazionale che facilita il fundraising.

Va letta in questa ottica la scarsa presenza di gruppi e associazioni "amici di..." o le membership.

MANCANZA DI COMUNICAZIONE SOCIALE E PROMOZIONALE. SI EROGANO SERVIZI E NON SI PROPONGONO ESPERIENZE E MISSIONI DA CONDIVIDERE

La comunicazione delle istituzioni culturali è troppo sbilanciata se non esclusivamente basata su comunicazione istituzionale e formale. Poca comunicazione sociale e promozionale. Poco o nullo *storytelling*. Spesso ci si presenta come servizi pubblici (al pari di un ufficio burocratico-amministrativo) piuttosto che come soggetti sociali, dotati di una missione sociale e culturale da condividere con la comunità.

MANCANZA DI PROCESSI PARTECIPATIVI FUNZIONALI AL FUNDRAISING

Non si integrano i potenziali donatori (individui, associazioni e reti, aziende, fondazioni) nel processo di ideazione, progettazione e realizzazione delle attività per le quali si fa fundraising. Tutte le volte che i potenziali donatori vengono coinvolti nella ideazione dei progetti prima di chiedere loro i soldi, maggiore è la probabilità di successo delle azioni di fundraising.

UN FUNDRAISING PALUDATO E "ACCESSORIO"

L'azione di fundraising è sempre paludata nella comunicazione delle istituzioni culturali. Molte non segnalano neanche la possibilità di utilizzare lo strumento dell'art bonus o, quando utilizzabile, il 5 per mille. Manca nei siti e nella comunicazione istituzionale la struttura di fundraising in cui esplicitamente si manifesta la richiesta di fondi, di sostegno, di impegno volontario. Sembra quasi trasparire vergogna nel chiedere fondi. Laddove presente, la comunicazione di fundraising ha un carattere quasi meramente burocratico e amministrativo.

Tecnologie

- Non si conosce il pubblico, non si prendono i mantenere una relazione
- Mancanza di un data base e di una funzione di gestione dei contatti
- Scarse conoscenze di nuovi media e tecnologie di automazione delle relazioni e delle donazioni



- Una reception "Intelligente" che raccoglie dati e informazioni
- Strumenti e mezzi digitali per arricchire la partecipazione del pubblico
- L'uso di sistemi moderni e on line di gestione delle transazioni economiche

UNA GESTIONE APPROSSIMATIVA DELLA RELAZIONE CON I PUBBLICI E LA MANCANZA DI DATA BASE INTELLIGENTI

Uno dei maggiori capitali da sfruttare per il fundraising è il capitale relazionale con i pubblici che fruiscono delle istituzioni culturali. Se vi sono data base (spesso per ragioni amministrative come nel caso delle biblioteche) questi non sono integrati con funzioni di comunicazione e fundraising. Tra il numero di contatti effettivi con i pubblici e il numero di contatti registrati vi è spesso un gap enorme. E' un freno sostanziale sia alle azioni di raccolta di micro donazioni, sia a programmi di membership, sia ad una analisi

qualitativa dei pubblici nel tentativo di individuare potenziali grandi donatori, relazioni con aziende, relazioni con reti sociali, testimoni, partner, ecc.

GAP TECNOLOGICO E DIGITALE

Le istituzioni culturali spesso scontano un gap circa tecnologie informative e comunicazione digitale. Molte mostrano difficoltà nella gestione dei servizi di pagamento on line, la gestione delle pagine sui social network è sporadica, occasionale e meramente autoreferenziale, non si possiedono mezzi di automazione che permettono di integrare il fundraising in molte operazioni già gestite in modo automatico (prestito libri, biglietteria ecc.). Il digital fundraising sta crescendo in modo molto significativo ed è necessario adeguare la propria dotazione di mezzi e competenze per utilizzarlo al meglio.

- **Accompagnamento delle organizzazioni ed empowerment delle capacità e non solo formazione**
- **L'esistenza di un soggetto "istituzionale" dedicato alla politica del fundraising (promozione, assistenza tecnica, facilitazione...)**
- **Infrastrutture di servizi per il fundraising da rivolgere ai soggetti minori**
- **Fundraising di rete**



FARE FUNDRAISING E' UNA IMPRESA E COME TALE VA TRATTATO

Non basta formare, non basta dire che va fatto il fundraising. Occorre accompagnare con una logica di creazione/start up di impresa, avendo una visione dai tempi medio/lunghi e puntando a potenziare le organizzazioni. Lavorare sui processi e non solo sulle azioni. Art Raising, Biblio Raising, Valore Museo, Funder 35¹ e molti altri programmi varati da enti pubblici e fondazioni ne sono la dimostrazione. 1 euro investito dal Centro per il Libro e la Lettura del Mibac sul fundraising delle biblioteche da parte del Programma Biblio Raising, ad oggi ha prodotto, 8,5 euro di ritorni,

ma anche e soprattutto un potenziamento delle organizzazioni tale che, da adesso in poi, possono fare da sole. Innescare processi, empowerment, accompagnamento, ricerca-azione sono le parole chiave per il successo del fundraising culturale in questo momento.

CREARE FORME DI "INCUBATORI E ACCELERATORI" DEL FUNDRAISING

5000 musei, 1000 tra monumenti, aree archeologiche, 6000 biblioteche di pubblica lettura (10.000 se contiamo punti lettura, nelle scuole e sul territorio), almeno 1500 teatri, ecc... non potranno mai avere tutti una funzione interna di fundraising, sia per un problema di dimensioni organizzative che per un problema di competizione sul mercato. E' indispensabile creare dei punti di riferimento che assistano questi soggetti, anche in una logica di rete e di integrazione sul territorio, offrendo loro quelle professionalità che da sole non potrebbero assicurarsi. E' il caso dello "sportello fundraising" promosso e gestito da Ales e dal Segretariato Regionale della Campania del Mibac sperimentato nell'ambito del Progetto Art Raising (in collaborazione con la Scuola di Fundraising di Roma) che ha permesso alle istituzioni culturali locali e di più piccole dimensioni di accedere ad informazioni e servizi di fundraising di livello professionale.

L'ESISTENZA DI UN SOGGETTO NAZIONALE CHE PROMUOVE, GESTISCE E SVILUPPA IL FUNDRAISING

Non si può non notare che il successo di uno strumento di raccolta fondi come l'Art Bonus è legato anche all'azione autorevole e competente di un soggetto che faciliti in tutti i sensi l'adozione di tale strumento. E' il ruolo che svolge ALES Spa. Non è un caso che analoghi strumenti quali lo School bonus, per il quale non è stato individuato un ruolo e una funzione analoghi a quelli svolti da ALES, non siano decollati o addirittura abbiano fallito.

¹ ArtRaising e BiblioRaising sono progetti realizzati dalla Scuola di Fundraising di Roma su incarico rispettivamente di Ales Spa e del Centro per il Libro e la Lettura del Mibac. Funder 35 è un progetto promosso da 18 fondazioni di origine bancaria. Valore Museo è un progetto realizzato da Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze.