

Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese. Analisi ragionata di *Marianna Martinoni*

Paper 06/ 2010
www.CulturaLab.org

CulturaLab.org è un laboratorio di idee sulle tematiche di economia della cultura e dello sviluppo culturale dei territori. Questo documento che avete scaricato vi è reso accessibile, per usi didattici, informativi e NON commerciali. Questi contenuti NON possono essere pubblicati in altre sedi, previa autorizzazione degli autori. Se stampate o fotocopiate questo documento dovete:

- includere questa nota introduttiva sul copyright;
- non utilizzare il documento per alcun fine commerciale o di lucro.

I contenuti possono essere citati, in linea con le convenzioni accademiche. Qualora riportate parte dei contenuti in altri documenti o vogliate riferirvi a questo documento, vi preghiamo di utilizzare il seguente formato:

Marianna,M. (2010) “Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese. Analisi ragionata”, Paper 06 / 2010, disponibile su www.culturalab.org (data ultimo accesso 00/00/0000)

Sicuri che rispetterete queste semplici regole, speriamo che vogliate continuare ad interagire con noi ed il nostro sito attraverso culturalab@gmail.com e www.CulturaLab.org



Il materiale presente sul sito è inoltre protetto dalla licenza Creative Commons (Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it>)

Premessa

Dopo anni di impegno a favore delle imprese, in occasione dell'ottava edizione del Premio Impresa e Cultura - il concorso nazionale dedicato alle aziende che investono in progetti culturali – il Sistema Impresa e Cultura ha voluto lanciare un segnale forte anche al settore culturale rivolto a tutte le organizzazioni culturali italiane che hanno attivato un dialogo proficuo con il mondo delle imprese, dimostrando una progettualità capace di coinvolgere sponsor e partner privati. A queste istituzioni è stata dedicata la categoria speciale fuori concorso “Premio Istituzione Culturale”. L'edizione 2004 del Premio ha visto la partecipazione di una trentina di istituzioni (musei, teatri, biblioteche, fondazioni), selezionate da una ristretta giuria di esperti¹. L'istituzione culturale vincitrice della prima edizione del *Premio Istituzione Culturale* è stata l'Auditorium di Roma, scelto per le importanti partnership stabilite con le aziende e per l'articolata strategia di fundraising ideata e sviluppata nei primi tre anni di attività.

L'iniziativa è stata l'occasione per una prima valutazione delle diverse politiche messe in atto dalle istituzioni culturali italiane per reperire risorse economiche alternative al finanziamento pubblico. Dalla mappatura sono emersi dati inediti e interessanti sulle strategie e sulle modalità operative della gestione dei rapporti con sponsor e partner privati, nonché sul grado di diffusione e applicazione di tecniche e strumenti di fundraising da parte delle circa trenta istituzioni coinvolte.

Alle istituzioni candidate alla prima edizione del *Premio Istituzione Culturale* si sono aggiunte in un secondo tempo alcune altre realtà culturali che negli ultimi anni si sono distinte per l'adozione di strumenti di fundraising efficaci. Si è pervenuti così ad intervistare un campione rappresentato da 30 istituzioni culturali, rientranti in tipologie e regimi giuridici diversi e distribuite in modo non uniforme su tutto il territorio nazionale.

La ricerca presentata, senza la pretesa di essere esaustiva sull'argomento, riporta i dati ricavati dalla mappatura realizzata in occasione della prima edizione del Premio e nelle fasi successive a quest'ultimo. Le informazioni utilizzate per l'analisi e per la compilazione delle schede presentate sono state raccolte attraverso interviste dirette e la proposta di un questionario chiuso compilato dai referenti delle istituzioni stesse.

L'indagine si struttura nelle seguenti aree di analisi:

- caratteristiche delle istituzioni culturali analizzate: regime giuridico, tipologia, localizzazione territoriale;
- descrizione delle strategie di fundraising e metodi applicativi: obiettivi della raccolta fondi, modalità di relazione con le imprese, benefit offerti, iniziative realizzate grazie a sponsor e partner privati, presenza di un'area fundraising o personale dedicato;
- strategie di successo: le chiavi per coinvolgere finanziatori/sostenitori privati.

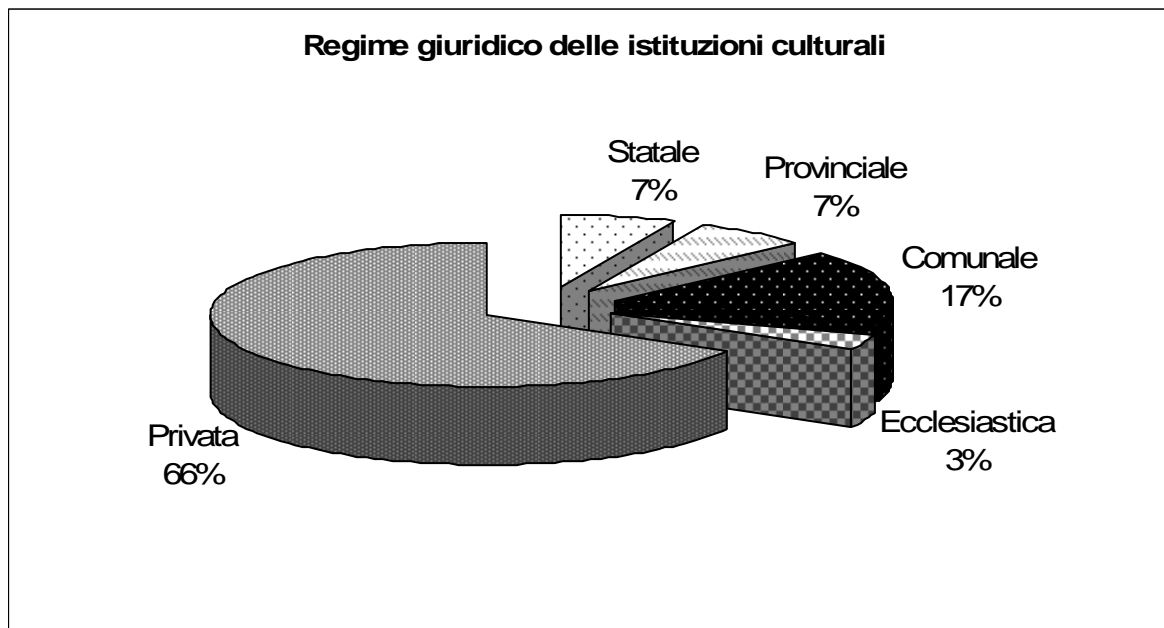
1. Ritratto delle istituzioni culturali: regime giuridico, articolazione tipologica, localizzazione territoriale.

In prima battuta è importante soffermarsi sul **regime giuridico** delle istituzioni e organizzazioni culturali prese in esame.

Dall'analisi del grafico 1 si evince che il 66% delle istituzioni intervistate (20/30) rientra in un regime giuridico di tipo privato; il 3% è di proprietà ecclesiastica (1/30) e il restante 31% è di proprietà pubblica (9/30).

In particolare la proprietà pubblica si suddivide in: 7% di proprietà statale, 7% provinciale e 17% di proprietà comunale. (*Grafico 1*)

Grafico 1: Regime giuridico delle istituzioni culturali



Su un campione di 20 realtà culturali di proprietà privata, il 54% è rappresentato da fondazioni di diritto privato, il 27% da associazioni riconosciute e non, il 14% da cooperative sociali e il 5% da altre forme di natura privata. (Grafico 2)

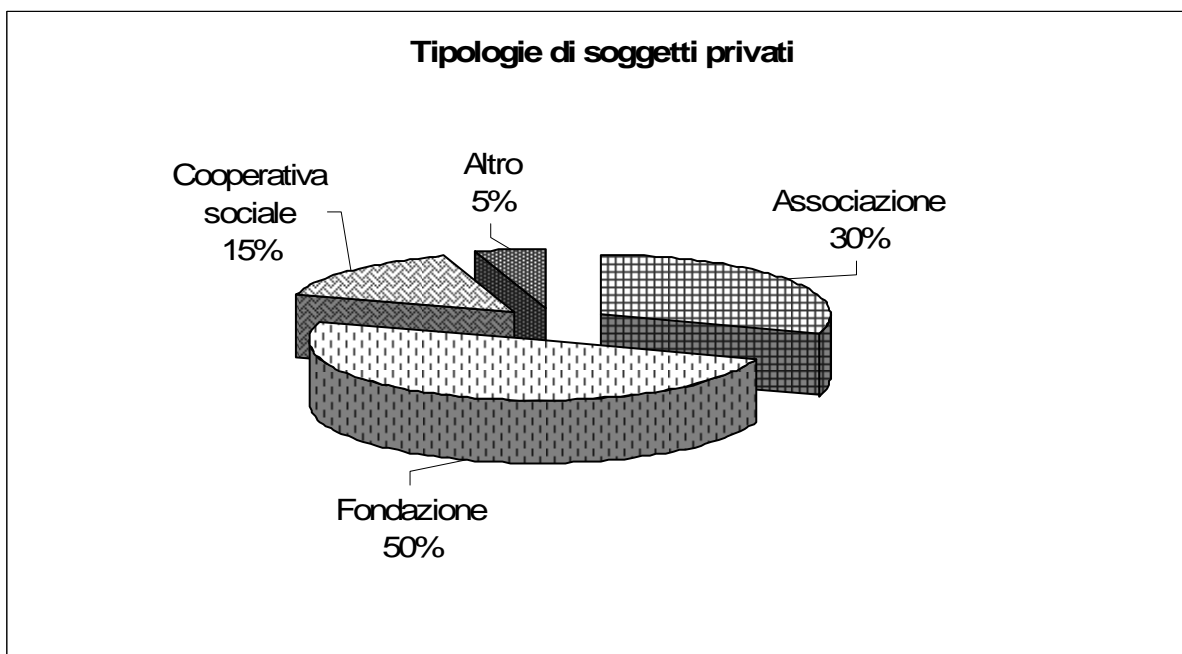


Grafico 2: Tipologie di soggetti privati

Per quanto riguarda la **natura** e l'**attività** delle istituzioni prese in analisi, si riscontra un ampio numero di tipologie con oltre tredici categorie presenti.

Tipologia	Numero	%
Museo d'arte	6	21%
Museo demoetnoantropologico	1	3%
Museo tecnico- scientifico	2	7%
Museo naturalistico	1	3%
Museo specializzato	1	3%
Teatro stabile/di prosa	2	7%
Teatro lirico	5	17%
Centro d'arte contemporanea	3	10%
Biblioteca	1	3%
Auditorium	1	3%
Spazio espositivo	4	13%
Altro	2	7%
Polo culturale museale	1	3%
Totale	30	100%

Tabella 1: Tipologia delle istituzioni culturali analizzate²

In particolare risulta significativa, in termini percentuali, la presenza di centri d'arte contemporanea (10%), di musei artistici (21%), di poli culturali museali (3%) e di spazi espositivi (13%), confermandosi le **arti visive** in genere quale settore di intervento privilegiato dalle imprese che investono in cultura (cfr. Osservatorio Impresa e Cultura 2004).

Altra presenza significativa in termini di percentuale è quella dei teatri sia lirici che di prosa (rispettivamente 17% e 7% del totale). Tali istituzioni, in seguito alla trasformazione in fondazioni di diritto privato, avvenuta in molti casi nella seconda metà degli anni '90, e conseguentemente alle nuove esigenze di pareggio di bilancio da un lato e alla diminuzione delle risorse erogate dal FUS dall'altro, sono divenute tra le realtà più attive nell'attività di raccolta fondi e di coinvolgimento di soggetti privati.

Forme di partnership molto originali e buoni risultati in termini di raccolta fondi sono ottenuti dai musei tecnico-scientifici e da quelli specializzati che, proprio per la particolare natura delle collezioni presentate e delle attività ospitate, sono in grado di offrire alle imprese occasioni di collaborazione originali e creative, con forti attinenze tra la tipologia dei progetti presentati e le specificità merceologiche delle aziende.

Merita sottolineare anche la **localizzazione territoriale** delle istituzioni culturali prese in esame: dall'analisi della tabella 1 si riscontra una diffusione non omogenea sul territorio nazionale, con il 50% delle istituzioni localizzate nel nord Italia, il 37% al centro e il 13% al sud e nelle isole. (Tabella 1 – Grafico 3)

Distribuzione territoriale		
NORD	Friuli Venezia Giulia	0
	Liguria	0
	Lombardia	9
	Piemonte	2
	Trentino Alto Adige	3
	Valle d'Aosta	0
	Veneto	1
CENTRO	Emilia Romagna	2
	Toscana	3
	Lazio	5
	Umbria	0
	Abruzzo	1
	Molise	0
	Marche	0
SUD E ISOLE	Campania	3
	Calabria	0
	Sicilia	1
	Puglia	0
	Basilicata	0
	Sardegna	0
Totale		30

Tabella 2: Distribuzione territoriale delle istituzioni analizzate

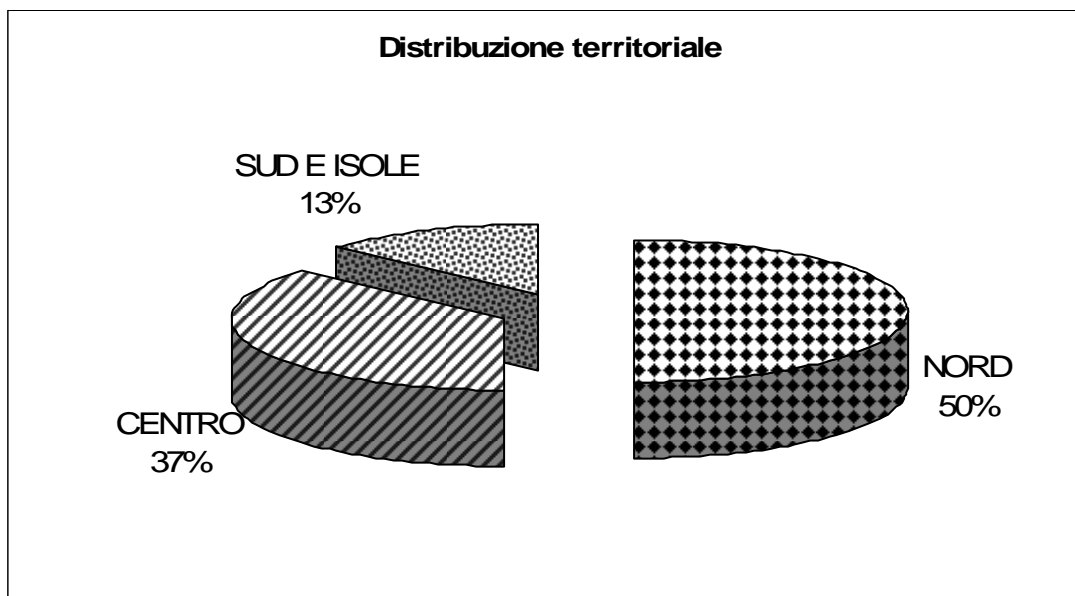


Grafico 3: Distribuzione territoriale

Inoltre, all'interno del campione considerato, va evidenziato che la grande maggioranza delle organizzazioni, fatta eccezione per pochi casi, ha sede in città capoluogo di regione o provincia.

2. Descrizione delle strategie di fundraising e metodi applicativi

Il quadro generale che si delinea attraverso l'analisi dei 30 casi considerati conferma come allo stato attuale la maggior parte delle istituzioni operanti in ambito culturale basi ancora il proprio sostentamento su fondi di provenienza pubblica o su fondi erogati da finanziatori istituzionali privati, quali istituti di credito o fondazioni bancarie.

Tuttavia - di fronte alla situazione di crisi economica degli interlocutori finanziari tradizionali e all'esigenza sempre più pressante di reperire nuove fonti di sostegno per garantire la propria sopravvivenza e la sostenibilità del proprio operato nel lungo periodo - musei pubblici e privati non profit, teatri lirici o di prosa, biblioteche, gallerie d'arte e spazi espositivi pubblici e privati hanno sentito negli ultimi anni il bisogno di aprirsi anche al mondo imprenditoriale e di dotarsi di strumenti di coinvolgimento e fundraising rivolti alle imprese.

Ad una prima valutazione il tentativo di creare relazioni con realtà appartenenti al mondo aziendale rimane in gran parte limitato ad occasioni ben definite, quali eventi o manifestazioni temporanee, ed è ancora scarso il numero di istituzioni culturali capaci di creare rapporti duraturi e reciprocamente vantaggiosi con enti finanziatori e realtà imprenditoriali.

Ancora ristretto a pochi casi appare dunque il ricorso ad un'attività sistematica di reperimento di risorse e la capacità di elaborare politiche strutturate di raccolta fondi per fini istituzionali che vada oltre richieste estemporanee in casi di impellente necessità.

Più che come insieme di tecniche e strumenti per reperire risorse finanziarie, le organizzazioni culturali dovrebbero saper guardare al fundraising come ad una strategia complessiva in grado di rappresentare il punto di arrivo di una serie di relazioni sociali basate sulla creazione di forme di scambio sociale complesse e creative, più che sul meccanismo della donazione (cfr. Valore Cultura, 1999). Per coinvolgere le imprese bisogna avere buone potenzialità in termini di relazioni, ma anche di rappresentazione esterna dei propri valori e della propria mission. Inoltre la decisione di intraprendere la strada della raccolta fondi implica la disponibilità – non sempre ovvia - delle organizzazioni culturali ad affrontare profondi cambiamenti a livello di strategie di comunicazione, di coinvolgimento del pubblico e, fatto non secondario, di riorganizzazione interna, soprattutto in termini di risorse finanziarie e umane destinate all'implementazione dell'attività di raccolta fondi, scelta non facilmente compatibile con i sempre sottodimensionati organici e i ridotti budget di cui tipicamente dispongono le organizzazioni culturali.

L'adozione di strategie di raccolta di risorse finanziarie alternative al tradizionale finanziamento pubblico può diventare uno stimolo fortissimo verso la credibilità e l'efficienza per le organizzazioni culturali, dato che implica un impegno costante nel comunicare modalità di gestione ed uso delle risorse ricevute, progetti e iniziative realizzati, nonché risultati raggiunti con la massima trasparenza.

In quest'ottica il fundraising può rappresentare una risorsa di crescita per le organizzazioni culturali e contribuire alla presa di coscienza di come il mercato delle imprese costituisca non sola una valida opportunità in termini economici, ma anche un'occasione di arricchimento a livello di contenuti e progettualità.

2.1 Gli obiettivi della raccolta fondi e destinazione delle risorse reperite

Come dimostrano le realtà più evolute che operano nei paesi anglosassoni o in ambito sociale, una buona strategia di raccolta fondi in grado di diversificare le fonti di entrata e quindi ridurre la dipendenza da un unico finanziatore, oltre ad assicurare la sopravvivenza dell'organizzazione

e il conseguimento dei suoi obiettivi statuari, ne rende possibile l'espansione e lo sviluppo nel lungo periodo.

Dall'analisi del campione delle 30 realtà culturali intervistate emerge come le motivazioni per cui l'istituzione culturale decide di adottare una strategia di raccolta fondi siano ancora prevalentemente orientate alla realizzazione di attività straordinarie, mentre solo in pochi casi si ricorre all'attività di fundraising per obiettivi istituzionali e per contribuire in modo continuativo alla copertura delle spese di gestione ordinaria dell'organizzazione.

Obiettivi della raccolta fondi

- Aumento dei ricavi e costituzione di una base finanziaria stabile e costante a sostegno delle attività, per realizzare progetti e programmi e arricchire l'offerta culturale
- Finanziamento della gestione dell'istituzione/ copertura di parte delle spese generali/ alleggerimento dell'onere economico per l'ente pubblico
- Apertura e lancio di una nuova istituzione culturale
- Miglioramento dei servizi al pubblico
- Copertura o contenimento costi di operazione di restauro, riqualificazione aree esistenti o realizzazione di nuove sezioni
- Monitoraggio e contenimento dei costi di struttura, dei supporti logistici e tecnologici
- Aumento della visibilità dell'istituzione

2.2 Le modalità di relazione con le imprese

Dall'analisi delle tipologie di rapporto instaurate tra realtà culturali oggetto della mappatura e imprese emerge una grande varietà di forme di interazione, che vanno dalla sponsorizzazione più tradizionale legata ad un evento di pochi giorni fino a forme di coinvolgimento della realtà aziendale nelle politiche di gestione e attività del museo, del teatro, della biblioteca, facendo emergere cinque macrocategorie definite come:

- **Sponsorizzazione:** si tratta di una forma di interazione episodica nell'ambito di un dato progetto o di una data manifestazione con durata temporale limitata. Il progetto spetta all'organizzazione, mentre l'impresa fornisce un contributo di tipo finanziario. In cambio l'organizzazione culturale offre allo sponsor una serie di benefit collegati soprattutto alla comunicazione e alla promozione, finalizzati a garantire allo sponsor un ritorno di immagine frutto dell'associazione del marchio aziendale con l'iniziativa sponsorizzata. In seguito al considerevole aumento di sponsorizzazioni aziendali di progetti culturali e al forte congestionamento del mercato della sponsorizzazione tradizionale, operazioni che fino a pochi anni fa potevano possedere una notevole carica innovativa rischiano oggi di sparire nell'oceano dell'offerta culturale, rendendo il marchio dell'impresa poco percepito o vissuto come attore passivo. Sebbene statisticamente sia ancora la forma di relazione tra aziende e organizzazioni o iniziative culturali più diffusa in Italia, la sponsorizzazione tradizionale, a basso tasso di coinvolgimento dell'impresa, sta lasciando spazio a forme di sponsorizzazione più evolute, contraddistinte da una maggior interazione tra azienda sponsor e istituzione/iniziativa culturale.
- **Sponsorizzazione tecnica:** è questa un'altra importante formula di sostegno che prevede l'offerta gratuita di servizi aziendali o la donazione di beni/prodotti. Le prestazioni offerte possono essere un valido aiuto in caso di interventi di restauro, ampliamento o riqualificazione degli spazi, nonché per migliorare i servizi offerti all'utente. Oltre alla

donazione di prodotti, di grande valore per le istituzioni culturali risultano anche tutti quei servizi specializzati come consulenze legali³, commerciali o servizi di consulenza web e tecnologica.

- **Partnership:** rappresenta una tipologia di rapporto continuativo tra l'organizzazione culturale e la realtà aziendale, che permette di realizzare iniziative durature nel tempo, in cui si crea un legame che ha funzione strategica per entrambi i soggetti coinvolti. In questo caso l'impresa sposa la missione e le attività dell'istituzione culturale: ciò consente di valorizzare al massimo la relazione studiando di volta in volta azioni mirate. L'apporto dell'impresa non è quindi limitato a fornire un contributo di tipo economico come nella sponsorizzazione tradizionale - in cambio del quale riceve una serie di benefit studiati ad hoc - ma esiste una condivisione di scopi e programmi, un interscambio progettuale continuo tra i due soggetti. Il ruolo dell'impresa non è più solo limitato all'erogazione di finanziamenti. La collaborazione si estende anche sul piano dell'ideazione, della realizzazione, della gestione e della valutazione delle ricadute socio-culturali degli interventi. La capacità di un'istituzione culturale di instaurare partnership di lungo periodo con le aziende consente di dimostrare la credibilità e affidabilità dell'organizzazione nel suo rapportarsi con il mondo dell'impresa. Purtroppo, rispetto ai paesi anglosassoni, questa modalità di coinvolgimento dell'impresa nell'attività di gestione e progettazione dell'organizzazione culturale è ancora poco diffusa in Italia, a causa della scarsa conoscenza dei rispettivi codici e dei vincoli burocratici ancora molto forte nel nostro paese.
- **Corporate Membership e programmi di adesione annuali o pluriennali:** si tratta di programmi di affiliazione stabile dell'impresa all'organizzazione culturale di cui condivide la mission, nel quale si crea una sorta di "club" di imprese amiche o sostenitrici di una data organizzazione. Sebbene ancora poco sviluppati rispetto a quanto avviene presso istituzioni americane o inglesi, i programmi di membership per imprese cominciano ad essere concepiti anche dalle istituzioni culturali italiane, nell'ottica di assicurare entrate stabili e continuative nel tempo. Questo modello in Italia è stato introdotto dal progetto *Intrapreasae Collezioni Guggenheim* ideato nel 1992 da Bondardo Comunicazione: si tratta di un rapporto di collaborazione continuativa tra un *pool* di imprese e il museo veneziano, finalizzata a sostenere la gestione ordinaria e gli eventi dell'istituzione. L'analisi ha rilevato l'esistenza di politiche più o meno strutturate riguardo a forme e livelli di associazione, quote associative e corrispondenti categorie di benefit. Comunicare quante e quali aziende sostengono l'organizzazione permette di mostrare ad altre imprese la serietà dell'organizzazione culturale, ispirando maggiore fiducia e professionalità ma anche garantendo un ritorno di immagine immediato. Tra gli esempi di programmi di adesione annuale o pluriennali sono da segnalare il caso della Fondazione Giorgio Cini con gli "Amici di San Giorgio"⁴ o quello ancora più articolato delle Biblioteche di Roma, che prevede due programmi di adesione annuale, uno rivolto alle aziende nazionali e locali, "Corporate Program", e uno rivolto in modo esclusivo alle aziende che hanno sede in città, "Adotta una Biblioteca". Entrambi i programmi prevedono quote differenziate a seconda delle diverse categorie di sostegno.
- **Coinvolgimento di esponenti dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione (C.d.A.):** in questo caso l'organizzazione culturale ricorre al coinvolgimento di uomini d'affari e professionisti dei vari settori all'interno del Consiglio di Amministrazione dell'istituzione in relazione a particolari e specifiche capacità e conoscenze di cui l'organizzazione culturale necessita. L'iniziativa di invitare personaggi di elevato calibro professionale a far parte degli organismi gestionali dell'istituzione rientra pienamente nella logica di creazione di una rete

di relazioni sempre più ampia ed efficace, in grado di contribuire in modo sostanziale anche alla strategia di fundraising. In questo senso ricordiamo in particolare i casi della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, che ha saputo coinvolgere nel proprio Consiglio di Amministrazione importanti protagonisti del mondo dell'industria, della finanza, dei servizi e delle professioni, o di Museion – Museo d'arte moderna e contemporanea di Bolzano, che annovera tra i componenti del proprio C.d.A. privati professionisti e imprenditori rappresentativi del mondo produttivo della zona.

Nel caso di organizzazioni culturali che hanno sviluppato strategie di fundraising più complesse, le diverse modalità di relazione coesistono e prevedono politiche di benefit diversificate a seconda del livello di contribuzione.

Il coinvolgimento dei sostenitori viene differenziato secondo le specificità merceologiche dell'azienda, l'interesse e la tipologia di intervento o di contributo: dall'analisi del campione considerato emerge come non esista una terminologia univoca o standardizzata per definire i diversi tipi di collaborazione. Oltre alle definizioni più tradizionali, quali sponsor tecnico, sponsor istituzionale, partner o media partner, si riscontrano tra i casi analizzati nuove declinazioni terminologiche: partendo dallo "sponsor strutture" o "sponsor eventi", al "vettore ufficiale", al "partner informatico", ai "Corporate Donor", "Corporate Golden Donor", "Corporate Major Donor", "Corporate Friend" e "Corporate Golden Friend" delle Biblioteche di Roma, fino agli "Amici di San Giorgio" della Fondazione Giorgio Cini di Venezia, fino ad arrivare alle originali definizioni di "sponsor to exhibit", "one night sponsor" o "long life sponsor" del Museo Leonardo Da Vinci di Milano.

2.3 Le iniziative realizzate grazie a sostenitori privati

Per quanto riguarda le iniziative realizzate grazie all'intervento di finanziatori privati si riscontra una certa varietà di occasioni di coinvolgimento dell'impresa.

Iniziative realizzate grazie all'intervento di sponsor privati:

- progettazione e realizzazione di mostre temporanee ed eventi (conferenze, congressi, concerti, spettacoli teatrali, premi, festival e rassegne cinematografiche, etc.)
- acquisizione di opere /ampliamento collezioni
- interventi strutturali di restauro o ristrutturazione, di ampliamento e/o valorizzazione spazi / realizzazione allestimenti / rinnovo arredi
- realizzazione di servizi aggiuntivi (auditorium, biblioteca, caffetteria o ristorante, *nursery*, servizi di biglietteria, etc.)
- finanziamento borse di studio / corsi di formazione/ programmi ed eventi educativi
- attività di ricerca, studio, conservazione, catalogazione/ realizzazione catalogo multimediale / banca dati on line
- realizzazione di pubblicazioni / prodotti editoriali

Oltre agli interventi tradizionali a sostegno di mostre ed eventi temporanei, di interventi di restauro o ristrutturazione, o di ampliamento delle collezioni, le organizzazioni culturali si rivolgono sempre più a finanziatori privati per rendere possibili progetti di ampliamento e valorizzazione degli spazi, così come per la realizzazione di nuovi allestimenti anche permanenti o per operazioni di rinnovo degli arredi interni. Significativo il coinvolgimento di realtà

imprenditoriali nella realizzazione dei diversi servizi accessori, quali la caffetteria o il ristorante, ma anche l'auditorium, la biblioteca, la *nursery* o il *bookshop*.

Da segnalare la crescente tendenza a supportare programmi formativi da parte delle imprese, finanziando attività di ricerca, studio e conservazione, borse di studio, corsi di formazione così come la realizzazione di pubblicazioni o prodotti editoriali.

2.4 I benefit offerti

Oltre a saper proporre progetti coerenti con l'identità, la storia e i valori dell'impresa, l'organizzazione culturale deve essere in grado di rispondere al meglio ai bisogni di diversa natura delle realtà aziendali potenzialmente interessate e coinvolgibili. Fattore determinante nel successo di un'attività strategica di raccolta fondi risulta essere l'abilità dell'istituzione di concepire e saper proporre benefit rispondenti alle diverse esigenze del proprio interlocutore, oltre alla capacità di saper dare il giusto valore ai benefit che l'organizzazione è in grado di offrire.

Se fino a poco tempo fa l'investimento in cultura veniva utilizzato dall'azienda soprattutto come leva del marketing aziendale e per ottenere ritorni in termini di immagine e visibilità, oggi l'interesse si è spostato sul rafforzamento del brand e sulla definizione dell'identità dell'impresa, sulla possibilità di differenziarsi rispetto ai *competitor*, di raggiungere nuovi e specifici target, oltre che di migliorare il clima aziendale favorendo ricadute positive sull'organico interno a tutti i livelli.

Secondo quanto emerso dall'esperienza diretta delle istituzioni analizzate, i benefit più apprezzati dalle imprese rientrano di conseguenza in tre gradi categorie.

La tipologia di **benefit di visibilità e comunicazione** risponde alle esigenze di qualificazione dell'immagine, diffusione dei valori dell'impresa e ottenimento di consenso presso pubblici mirati. In tale tipologia rientrano:

- pubblicazione del logo/nome dell'azienda sui materiali di carattere informativo e divulgativo dell'istituzione o dell'iniziativa culturale (quali locandine, depliant, inviti per inaugurazioni, programmi di stagione e/o di sala, inserti pubblicitari, cartella stampa, newsletter), sul sito internet dell'organizzazione e su ogni tipo di materiale editoriale ed istituzionale;
- concessione all'azienda dell'utilizzo del titolo di sponsor/partner/ecc. nella propria attività di comunicazione;
- prestito di opere d'arte per tutta la durata della partnership;
- creazione di occasioni di visibilità *on site*: esposizione del logo/nome dell'azienda su vari supporti (tra cui stendardi interni ed esterni, totem nella hall di ingresso, nelle sale espositive, all'interno del *donor panel* o su speciali targhe all'entrata).

Al di là dei benefit offerti, è fisiologico che i rapporti più continuativi nel tempo tra la realtà culturale e quella aziendale rendano assai più facile l'associazione mentale tra l'azienda e l'istituzione culturale o l'iniziativa supportata, facendo sì che arte e cultura siano percepite quali componenti dell'identità aziendale e dei suoi prodotti.

Sul fronte delle politiche di **marketing**, i benefit offerti dalle organizzazioni culturali possono rispondere ad esigenze di differenziazione rispetto alla concorrenza, creazione di occasioni di lancio di nuovi prodotti, apertura di nuovi canali di business. In questa tipologia rientrano i benefit che consentono:

- utilizzo gratuito di spazi dell'istituzione culturale per presentazione di materiale promozionale dell'azienda o di suoi prodotti (*sampling*);

- sviluppo di iniziative di co-marketing;
- concessione dell'immagine dell'istituzione o di mostre /spettacoli sponsorizzati per finalità commerciali dell'azienda.

Tra i benefici correlati all'investimento in cultura c'è anche l'opportunità di tessere e qualificare le relazioni all'interno e all'esterno dell'impresa. In questo senso le istituzioni culturali possono offrire anche in seno alla propria politica di benefit occasioni per sviluppare attività di pubbliche relazioni, per coinvolgere le risorse interne, per attivare nuovi contatti, per sperimentare nuove modalità di relazione con i pubblici interni ed esterni dell'azienda. Tra i **benefit per attività di pubbliche relazioni** si possono citare:

- possibilità di fruire, in modo privilegiato, degli eventi dell'istituzione da parte dei dipendenti/clienti dell'azienda (conferenza stampa e serate inaugurali, *vernissage*, prime di spettacoli, *preview* di mostre, incontri/cene con gli artisti, *pass* per le prove, viaggi culturali con la guida dei curatori del museo);
- concessione di biglietti gratuiti o a prezzi agevolati per dipendenti/clienti, abbonamenti gratuiti, diritto di prelazione per acquisto di ulteriori biglietti;
- possibilità di utilizzo o affitto a tariffe ridotte degli spazi del museo o dell'istituzione culturale per eventi aziendali o iniziative di pubbliche relazioni di alto livello;
- copie omaggio di cataloghi o prodotti editoriali da omaggiare a dipendenti/clienti, prezzi agevolati per l'acquisto di prodotti del merchandising per dipendenti/clienti.

In particolare il coinvolgimento del **personale dipendente** dell'azienda può raggiungere vari livelli a seconda della tipologia di relazione attivata tra organizzazione culturale e impresa. Nel caso di sponsorizzazioni di mostre ed eventi temporanei viene solitamente data ai dipendenti la possibilità di partecipare gratuitamente all'evento sponsorizzato: questa forma di coinvolgimento, in sé piuttosto superficiale, può essere migliorata da parte dell'istituzione culturale offrendo possibilità di visite guidate, seminari, lezioni o workshop e altre forme di partecipazione a programmi educativi anche per i familiari dei dipendenti.

Nel caso di sottoscrizione di programmi di membership o partnership presso istituzioni culturali i vantaggi offerti alle risorse umane dell'impresa hanno solitamente carattere più duraturo.

Tra le istituzioni analizzate un esempio originale di coinvolgimento del personale dipendente dell'impresa è quello del progetto *Residenze d'artista* promosso dal Museo Carlo Zauli di Faenza. Ogni estate il museo ospita per una settimana un artista contemporaneo che crea opere in ceramica con la collaborazione di maestri ceramisti locali e dipendenti delle aziende partner del settore, dando loro la possibilità di seguire tutto il processo creativo e prendere parte alla realizzazione delle diverse opere.

I benefit più apprezzati dalle imprese:

- occasioni di visibilità e ritorno di immagine sul territorio e non;
- possibilità di fruizione privilegiata degli eventi dell'istituzione;
- utilizzo degli spazi dell'istituzione per eventi di pubbliche relazioni dell'azienda;
- agevolazioni per dipendenti e clienti;
- inserimento nell'elenco dei sostenitori dell'organizzazione e relative *naming opportunities*;
- occasioni di formazione (conferenze, visite guidate, incontri con gli artisti o i curatori delle iniziative) riservata a dipendenti/clienti/ familiari;
- realizzazione di iniziative di co-marketing;
- offerta di occasioni per esposizione di prodotti/materiale informativo dell'azienda nel contesto dell'evento supportato;

Sembra importante ricordare che un'altra motivazione che, se ben comunicata, può acquisire un peso a favore dell'investimento in cultura da parte delle imprese è quella legata agli incentivi di natura **fiscale** (cfr. Osservatorio Impresa e Cultura 2002 e 2004).

Grazie alle nuove norme in materia di sponsorizzazioni e mecenatismo introdotte negli ultimi anni passi in avanti sono stati fatti sul piano del coinvolgimento delle imprese nel sostegno alla cultura. In particolare, l'equiparazione (per ora soltanto in termini di orientamento giurisprudenziale, in assenza di una specifica normativa) delle sponsorizzazioni ad attività promozionali (sebbene nel rispetto dei principi di inerenza, certezza e competenza) permette di dedurre integralmente i relativi costi, fornendo all'impresa la possibilità di ricavare consistenti benefici in termini non solo di ricaduta d'immagine, ma anche di miglioramento dei rapporti con i propri pubblici interni ed esterni, quali comunità locali, enti territoriali, partner commerciali e pubblico in generale. Inoltre in seguito all'introduzione della L. 342/2000, le nuove norme in materia di mecenatismo offrono altrettanto consistenti possibilità di intervento dell'impresa nel mondo della cultura e delle arti, con vincoli burocratici molto ridotti e con la sostanziale equiparazione dell'atto di mecenatismo ad un investimento produttivo, considerata la sua integrale deducibilità.

Un recente bilancio del contributo dei privati alla cultura negli ultimi quattro anni, da quando, cioè è iniziata l'applicazione della norma che consente la piena deducibilità dal reddito d'impresa delle erogazioni liberali nel settore dei beni culturali e dello spettacolo (articolo 100, comma 2, lettera m, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi) dimostra come il sostegno degli imprenditori privati a favore della cultura e dello spettacolo continui ad essere costante. Le erogazioni totali effettuate dalle imprese a favore della cultura sono passate da 14 milioni di euro nell'anno 2002, a 17 milioni di euro nell'anno 2003, fino a raggiungere quota 19 milioni di euro nell'anno 2004, con un incremento dell'11,7%⁵.

Inoltre grazie alla norma proposta nell'ambito del disegno di legge sulla competitività, che prevede la possibilità anche per le persone fisiche e gli enti non commerciali di beneficiare della deduzione integrale dal reddito delle erogazioni liberali effettuate nei settori dei beni culturali e dello spettacolo saranno disponibili dal 2005 ulteriori risorse.

Da questo punto di vista risulta strategico per l'organizzazione culturale essere in grado di dare all'azienda informazioni puntuali sulle normative fiscali e contabili e di assistere l'impresa nelle procedure necessarie per poter beneficiare delle agevolazioni previste.

2.5 Presenza di un'area fundraising e/o personale dedicato al rapporto con i sostenitori privati

L'analisi degli organigrammi delle 30 istituzioni culturali analizzate fa emergere con evidenza la scarsissima presenza di figure professionali prioritariamente dedicate alla ricerca dei sostenitori privati e alle relazioni con essi. Solo in un paio di casi è presente un'area fundraising dedicata. La facile lettura del grafico mette in evidenza come nella maggior parte dei casi (60%) le funzioni di raccolta fondi siano svolte dagli uffici Marketing, Comunicazione e Promozione o Relazioni Esterne.

Nel 30% delle istituzioni intervistate è la Direzione o la Segreteria Generale ad occuparsi in prima persona dell'ideazione e dell'implementazione della strategia di fundraising, coinvolgendo successivamente personale dei diversi settori dell'organizzazione culturale nelle varie fasi della collaborazione con l'azienda (*Grafico 4*).

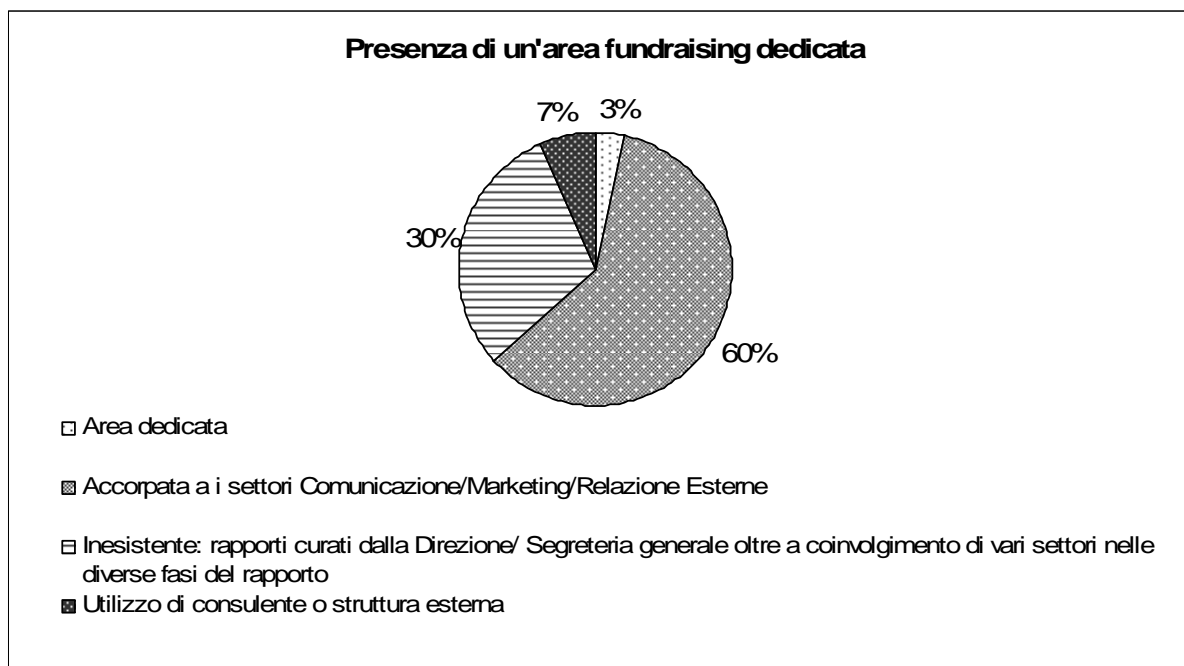


Grafico 4: Presenza di un'area fundraising dedicata

Il ricorso a consulenti *fundraiser* o strutture esterne è piuttosto raro (segnalata solo nel 7% dei casi), e limitato prevalentemente alla fase di ideazione e studio della strategia di fundraising più appropriata per l'istituzione o in occasione di particolari progetti.

Tuttavia, dalle esperienze riportate emerge con chiarezza come stia crescendo la consapevolezza della necessità di avere personale destinato a questo scopo, così come di figure con competenze professionali specifiche da affiancare per tutto l'iter progettuale all'organico dell'organizzazione.

3. Strategie di successo: sei chiavi vincenti per coinvolgere gli sponsor

Analizzando i fattori di coinvolgimento di sostenitori privati sembrano emergere sei principali motivazioni alla base delle politiche attuate da alcune istituzioni culturali del successo.

La prima motivazione è legata alla **reputazione istituzionale** di cui gode l'organizzazione culturale che si rivolge ai privati: nel caso di istituzioni molto conosciute - quali la Fondazione Teatro alla Scala di Milano, la Fondazione Teatro San Carlo di Napoli o la Fondazione Cini di Venezia per citarne solo alcune - l'importanza e il valore del brand giocano un ruolo fondamentale nella strategia di raccolta fondi. Sono proprio la notorietà e il prestigio di cui le organizzazioni culturali godono a livello locale, nazionale e internazionale a motivare la partecipazione delle imprese.

In altri casi, come per esempio per l'Auditorium di Roma, la **strategia di marketing** messa in atto dall'istituzione culturale gioca un ruolo di primo piano nel successo delle politiche di coinvolgimento delle imprese: la capacità di analisi e monitoraggio del mercato, l'abilità nell'individuare gli interlocutori adatti e potenzialmente interessati, l'articolazione delle politiche di benefit e servizi a misura delle esigenze del sostenitore e la capacità di fidelizzarlo, coinvolgendolo in modo continuativo nella realizzazione del progetto o dell'evento e monitorando di continuo il suo livello di soddisfazione, diventano strumenti decisivi per il successo anche della strategia di ricerca di nuovi sostenitori.

Per altri casi – come ad esempio per il Museo Zauli di Faenza, la Fondazione Genti d’Abruzzo di Pescara e l’Istituzione Biblioteche Centri Culturali di Roma – **l’orientamento alla comunità e il forte legame** che esiste tra l’organizzazione culturale e il **territorio** è alla base delle relazioni vincenti instaurate con le imprese private locali, fortemente interessate a stabilire o mantenere un rapporto di coinvolgimento sostanziale e diretto con la città o il territorio di riferimento.

L’elevata **qualità della programmazione** o l’interesse per i contenuti di specifici progetti realizzati dall’organizzazione culturale sono alla base di molte delle fruttuose relazioni nate in questi anni con il mondo delle imprese: istituzioni culturali che hanno saputo nel tempo costruire un’immagine di professionalità e qualità del proprio programma culturale riescono con maggiore facilità a costruire rapporti continuativi con le imprese, disposte in questo caso ad affiancare il proprio brand a quello del museo, del teatro, e a dare sostegno ad iniziative di comprovata qualità. La capacità di disporre di una programmazione a lungo termine, con iniziative multidisciplinari e progetti capaci di ricadute significative sul territorio inoltre dà modo alle imprese di inserire il sostegno all’istituzione culturale all’interno di strategie imprenditoriali, ovviando al rischio d’interventi episodici o limitati nel tempo, superando la logica della sponsorizzazione tradizionale per passare a forme di partnership più strutturate e continuative, con prospettive di sviluppo maggiormente innovative.

Più legati a tipologie di rapporto limitate nel tempo è invece il sostegno fornito per la **validità di uno specifico progetto** realizzato dall’istituzione culturale – sia esso la realizzazione di una mostra o di un evento di grande richiamo, un importante intervento di restauro o di ampliamento degli spazi, piuttosto che la realizzazione di nuovi servizi per il pubblico.

Infine istituzioni culturali, quali ad esempio il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, il Museo di Storia della Scienza di Firenze, il Museo Tridentino di Scienze Naturali di Trento o il Museo dei bambini di Roma, puntano sull’**orientamento all’educazione** come leva di coinvolgimento per quelle imprese che, per specificità merceologiche proprie, si sentono particolarmente vicine alle finalità culturali e alle categorie di pubblico interessate alle iniziative proposte.

Risultati della ricerca

I 30 casi che hanno costituito il campione dell’analisi permettono di delineare un quadro abbastanza preciso sulla diffusione di occasioni, finalità e strumenti di coinvolgimento del mondo dell’impresa da parte delle istituzioni culturali italiane. Pur essendo il ricorso a strategie di fundraising ancora piuttosto limitato, emergono possibilità di coinvolgimento crescente di realtà aziendali nel sostegno ad attività straordinarie ma soprattutto ordinarie delle realtà culturali considerate. Realtà culturali molto diverse tra loro per regime di proprietà e gestione, localizzazione geografica, settore di attività: tanto il museo quanto la biblioteca, tanto il teatro lirico che quello di prosa, tanto il centro culturale che lo spazio espositivo hanno sentito e sentiranno sempre più l’esigenza di rivolgersi a nuove tipologie di sostenitori per ovviare alla progressiva e costante diminuzione dei finanziamenti pubblici per la cultura. Cittadini, fondazioni bancarie e soprattutto imprese sono chiamati a diventare attori sempre più coinvolti e cointeressati nella vita e nella crescita delle organizzazioni culturali.

Ottenere il sostegno di soggetti privati comporta per le istituzioni culturali un impegno crescente per costruire “relazioni vincenti”: un impegno nel comunicare mission, modalità di gestione ed uso delle risorse ricevute, progetti e iniziative realizzati e risultati raggiunti, ma anche nel saper ideare e proporre forme d’interazione sempre meno occasionali ed episodiche e in grado di soddisfare le esigenze diversificate dell’azienda.

¹ La giuria era composta da Michela Bondardo, Presidente Bondardo Comunicazione e Vice Presidente Sistema Impresa e Cultura, Pier Luigi Sacco, Economista della Cultura e Professore Straordinario di Economia della Cultura Università IUAV, Umberto Allemandi, direttore "Il Giornale dell'Arte", Umberto Allemandi & C., Daniele Jallà, Presidente ICOM Italia (International Council of Museums), Paolo Mazzanti, Direttore Assotelecomunicazioni.

² La classificazione dei musei utilizzata è quella proposta dall'ISTAT (cfr. http://culturaincifre.istat.it/classificazione_musei.htm).

³ Si segnala a questo proposito il contributo dato dalla società di revisione dei conti Reconta Ernst&Young alla Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino per la redazione del Bilancio Sociale, adottato dall'istituzione culturale dal 2004. La collaborazione tra la fondazione e la società di revisione, che ha sponsorizzato nella quasi totalità i costi del bilancio include, oltre alla redazione del bilancio sociale, anche la revisione dei bilanci per un periodo triennale.

⁴ Gli *Amici di San Giorgio* sono aziende nazionali ed internazionale che sposano gli ideali di promozione della cultura propri della Fondazione e versano un contributo di 100.000 euro a biennio. In cambio ricevono benefit di comunicazione, marketing e relazioni, oltre a poter dedurre il contributo come erogazione liberale.

⁵ Fonte: Federculture