

Analisi delle problematiche e delle best practices nell'ambito del fundraising per la cultura in Gran Bretagna di *Roberta Comunian*

Paper 07/ 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:

Comunian, R. (2010) "Analisi delle problematiche e delle best practices nell'ambito del fundraising per la cultura in Gran Bretagna", Paper 07/ 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](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it) (Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it>)

1. Introduzione

Il fundraising delle istituzioni culturali in Gran Bretagna presenta numerose particolarità e spunti di interesse per chi si pone il problema di cercare soluzioni sempre innovative e intraprendenti per coinvolgere il proprio pubblico e raccogliere fondi. Se la maggior parte degli Stati europei enfatizza il finanziamento pubblico delle arti e della cultura, mentre gli Stati Uniti preferiscono incoraggiare il supporto privato attraverso incentivi fiscali, O'Hagan (1998) ha rilevato che la Gran Bretagna può essere vista come una via di mezzo fra i due modelli: da una parte incoraggia l'intervento privato e dall'altro cerca di mantenere un approccio di autonomia nello supporto statale attraverso la creazione di agenzie semi-pubbliche.

Il panorama inglese presenta molte problematiche simili al contesto italiano, soprattutto per quanto riguarda il dibattito sull'apertura dei beni culturali al mercato e sulla diminuzione dei finanziamenti pubblici. Per altri aspetti si differenzia profondamente dalla situazione italiana, infatti le istituzioni culturali inglesi, registrate come *charities* (ossia enti non profit) hanno un'estrema autonomia che ha permesso loro di trovare soluzioni nuove e sperimentali che in Italia ancora sembra difficile poter adottare.

Un'altra particolarità del contesto inglese è l'eccezionale professionalità e la qualità delle infrastrutture che le istituzioni culturali trovano a supporto del proprio sistema di fundraising. Sono proprio gli stessi organi pubblici di supporto a fornire corsi, dati, statistiche, programmi, incentivi e formazione per coloro che vogliono cogliere i segreti e le novità del fundraising.

Nel capitolo che segue ci proponiamo di

- analizzare la storia delle evoluzioni politiche e culturali che hanno determinato mutamenti e sviluppi nelle politiche di fundraising per la cultura in Gran Bretagna;
- offrire una panoramica sui finanziamenti pubblici e privati fornendo dati e trends a riguardo;
- presentare alcuni esempi di *best practice* sia di istituzioni culturali inglesi che di imprese e programmi di sostegno.

L'elemento più interessante e di sfida che il modello inglese presenta se messo a confronto con il panorama italiano è sicuramente il livello della *policy* pubblica che sostiene e incentiva la raccolta fondi. In particolar modo, rappresentano un interessante elemento di confronto sia le infrastrutture per facilitare il sostegno delle imprese alla cultura che quelle a favore delle donazioni dei privati e dei dipendenti delle imprese. Queste *policy* pubbliche fanno da tavolo di lavoro e da struttura di supporto permettendo alle organizzazioni culturali di instaurare un dialogo trasparente e costruttivo con i propri stakeholders sulla raccolta fondi.

2. Il contesto inglese: analisi storica del rapporto tra cultura, finanziamenti pubblici e fundraising

L'analisi del contesto storico nel rapporto tra organizzazioni culturali, finanziamenti pubblici e fundraising rappresenta un interessante chiave di lettura di molte problematiche del finanziamento della cultura ai giorni nostri. Le diverse modalità organizzative, attraverso cui avviene la conservazione dei beni culturali e la sovvenzione delle organizzazioni culturali, sono fortemente legate allo sviluppo storico – politico del Regno Unito e dei ministeri responsabili per i beni e le attività artistiche e culturali. Inoltre, risulterà chiaro nel corso del capitolo come le vicende storico - politiche e l'organizzazione dei finanziamenti per il settore sia strettamente connesso con la legislatura e il regime fiscale adottato nei confronti dell'intervento privato (sia da parte di individui che di imprese) nel settore culturale.

2.1 Le ragioni storiche del finanziamento alla cultura in Gran Bretagna e l'organizzazione nel dopoguerra

Durante il periodo della guerra il finanziamento pubblico delle arti fece meraviglie nell'incoraggiare lo spirito di comunità e identità nazionale in Gran Bretagna. Un'istituzione sostenuta da un fondo privato, chiamata CEMA (*Council for the Encouragement of Music and the Arts*), era sorta al fine di prevenire la mancanza di cultura sul fronte interno portando concerti, spettacoli e mostre in giro per il paese. Da questo nucleo nacque, grazie all'intervento di John Maynard Keynes¹, l'*Arts Council of Great Britain* (ACGB). Il suo fondatore e primo presidente che non aveva certo bisogno di alcun rimando riguardo ai legami tra le forze economiche e le arti, si occupò per questo di dirigere l'istituzione verso una politica strutturata ad alti standard, ma per salvaguardarne l'indipendenza la organizzò direttamente sotto il principio dell'*arm's length*. Il nome di questo principio derivava dal nome di un'antica tassa, il significato si riferisce direttamente ai rapporti tra l'istituzione e il governo: il governo nomina l'*Arts Council* e provvede al suo finanziamento. Ma quello che l'*Arts Council* decide di fare con questi finanziamenti è fuori dalla portata e dall'intervento del governo.

Come sostenne l'ex ministro della cultura Virginia Bottomley (1996) "con il ricordo dei regimi in Germania, Italia e Russia negli anni '30 ancora vivo nella mente di ognuno, certo non ci poteva essere altra alternativa al principio dell' *arm's length* nel 1946". Maynard Keynes (1945) scrisse "l'artista cammina dove il soffio dello spirito lo porta. [...] Il compito di un organo ufficiale non è quello di insegnare o di censurare, ma quello di dare coraggio, confidenza e opportunità."

Questo principio organizzativo ancora regola i rapporti tra gli *Arts Council* del Regno Unito e il governo. I vantaggi sono molti: da una parte il sistema protegge artisti e organizzazioni culturali da decisioni di carattere politico piuttosto che culturale, evitando i problemi di censura e arte di stato; dall'altra l' *Arts Council* si trova ad operare con relativa autonomia dal governo. Questo significa che, teoricamente, l'*Arts Council* prende decisioni riguardo alle modalità di stanziamento dei fondi senza alcuna interferenza del governo. Rimangono tuttavia aperte anche questioni di valutazione. Sono, infatti, molte le voci di critica che si sono spesso alzate nei confronti dello stesso principio in considerazione del fatto che esso ritorna molto utile nel distanziare i politici dalle proprie responsabilità. Pur operando in modo indipendente, l' *Arts Council* si trova a rispondere al governo e ai dipartimenti ministeriali che lo finanziano per quanto riguarda risultati e obiettivi target.

Inizialmente i fondi per l'ACGB e le altre istituzioni culturali vennero stanziati dal Ministero del Tesoro, per diventare successivamente responsabilità del *Department of Education and Science*. Nel 1980 fu creato un piccolo dipartimento, l'*Office for Arts and Libraries* (OAL), responsabile per il sostegno della maggior parte delle istituzioni culturali finanziate dal governo centrale, fra cui lo stesso ACGB, musei nazionali inglesi e la *British Library*.

Questo sviluppo mette in luce un importante fattore di dualismo della politica di finanziamento del settore cultura nel Regno Unito. Sebbene infatti la responsabilità per il finanziamento degli *Arts Council* di Scozia e Galles ricadesse sull' OAL, la responsabilità per gli altri interventi di natura culturale restava ai rispettivi governi nazionali scozzesi e gallesi e i finanziamenti di musei e biblioteche nazionali in Scozia e Galles avveniva direttamente tramite questi dipartimenti. La situazione cambia nell'aprile 1994, quando il *Welsh Arts Council* e lo *Scottish Arts Council* divennero organi finanziati direttamente dai rispettivi governi. Allo stesso tempo l' *Arts Council of Great Britain* cessò di esistere e divenne l'odierno *Arts Council of England* (ACE). Dipendente dall' *Arts Council of England* troviamo la struttura regionale retta su dieci *Regional Arts Boards* (RABs): esse sono istituzioni autonome (con lo status di *charities o non profit*), che ricevono la

maggioranza dei loro fondi dall' ACE, insieme ad altri fondi dalle amministrazioni locali. Si sono storicamente sviluppate da una *Regional Arts Association* (RAAs) tra il 1956 e il 1973, per essere poi investite della odierna responsabilità dall'*Arts Council* nel 1994.

Dopo le elezioni generali dell'aprile 1992, venne creato un nuovo ministero, il *Department of National Heritage* (DNH), diretto da un ministro di governo, il *Secretary of State for National Heritage*. Il ministero divenne responsabile per il broadcasting, le istituzioni artistico-culturali, lo sport, il turismo, i beni culturali nazionali, l'industria cinematografica e per il *Millenium Fund*. Parte delle responsabilità del ministero restavano comunque affidate, tramite il principio dell'*arm's length*, alle altre istituzioni come l' *Arts Council*, la *Museum and Galleries Commission* (MGC) e il *British Film Institute* (BFI). Nel 1997, dopo l'elezione del governo *New Labour*, il DNH divenne il *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS).

Un'importante parte nelle ultime azioni politiche concernenti le istituzioni artistico-culturali è stata giocata dai finanziamenti derivati dalla *National Lottery*. Un atto del governo *Tory*, nel novembre 1994, aveva stabilito che i fondi ricavati dalla lotteria nazionale venissero destinati al finanziamento di progetti in modo aggiuntivo, cioè non in sostituzione di altri fondi statali. Questi fondi rivolti a progetti educativi, ambientali e culturali, sono andati ad influire anche sul totale dei fondi a disposizione delle organizzazioni artistiche, dei beni culturali e della *Millenium Commission*. Sebbene inizialmente questi fondi dovessero essere destinati solo ad investimenti capitali (*capital projects*), una nuova legge, la *Lottery Bill* del 1998, permette ora che essi vengano assegnati anche per attività culturali aggiuntive.

2.2 Il governo conservatore e lo sviluppo del fundraising

Gli anni Ottanta rappresentano un momento di fondamentale trasformazione politica in Gran Bretagna. La presenza al potere del governo conservatore in modo continuativo, elezione dopo elezione, permise una forte presa di posizione e stabilità nella linea politica adottata tracciando i confini di un'era. Con l'avvento del governo Thatcher nel 1979 il capitalismo social-democratico del dopoguerra, che aveva accettato e mantenuto il sostegno statale in molti settori del welfare, viene indebolito a favore di un aggressivo orientamento verso l'economia di libero mercato. Una nuova cultura d'impresa prende il via nel Regno Unito con l'avvento del governo Thatcher: questo si lega, secondo Chin-Tao Wu (2002), al modo in cui la cultura contemporanea, e in special modo l'arte, è stata soggetta ad un processo di "privatizzazione" durante il decennio conservatore. Prima di allora il coinvolgimento del mondo privato non era mai stato visto favorevolmente ed era addirittura considerato del tutto alieno, ma ora veniva non solo accettato ma supportato.

2.2.1 La politica culturale conservatrice

L'idea generale di facilitare i finanziamenti da parte di fonti private, tentando di ridurre il ruolo dello Stato come principale sostenitore delle arti, non era particolarmente nuova negli anni Ottanta per il partito conservatore. Già nel 1959 il ruolo dello Stato nel sostegno delle arti veniva messo in discussione in un documento preparato per il partito conservatore dal *Bow Group*: si legge "è naturale chiedersi perché, se la domanda pubblica è cresciuta così ampiamente, le organizzazioni artistiche e culturali dovrebbero aver bisogno di qualsiasi tipo di assistenza"². Anche nel manifesto del partito conservatore del 1970, il coinvolgimento dello Stato era messo in discussione e venivano portati argomenti a favore del ruolo che il settore privato poteva giocare nel supporto delle organizzazioni artistiche e culturali: il partito conservatore "incoraggerà il fluire di fondi privati verso gli enti non profit inclusi il servizio

volontario, lo sport e le arti [...] continueremo a dare sostegno finanziario e incoraggiamento alle Arti [...] ma noi riconosciamo la vitale importanza dell'intervento privato."³ L'accettazione del ruolo del settore privato crebbe e alla fine degli anni settanta i riferimenti ad esso si fecero più frequenti, fino a diventare realtà con l'ascesa al governo di Margaret Thatcher .

Il concetto di privatizzazione coinvolge negli anni Ottanta tutti i settori dell'economia inglese. "Margaret Thatcher è un premier con la missione di rompere tutti gli schemi [...] nessuna istituzione ne resterà incolume, non nell'industria, non nella sanità, non nell'educazione, non nella legge e non nelle arti"⁴. Dopo una visita alla *Tate Gallery*, Margaret Thatcher dichiarò che era tanto importante aggiungere nuove opere all'interno dei beni culturali, così come preservare gli esistenti, ma diceva di pensare maggiormente al *patronage* del settore privato che a quello pubblico. Come riportò nelle sue memorie "non ero convinta che lo Stato dovesse recitare il ruolo di Mecenate, [...] io volevo vedere il settore privato raccogliere più denaro e portare l'acume degli affari e l'efficienza per sostenere l'amministrazione delle istituzioni culturali"⁵. Seppure si può affermare che Margaret Thatcher fu sempre sospettosa nei riguardi dell'intervento pubblico nel settore dei beni culturali, come sottolinea Linklater (1997) ella non si pose mai il problema del fatto che essi potessero essere privatizzati ossia, come era avvenuto per altre istituzioni pubbliche, venduti ai privati; inoltre, le basi per la creazione del *Department of National Heritage*, costituito dal suo successore John Major, furono stese durante il suo governo.

Le idee politiche del capo di governo furono articolate e portate avanti fedelmente dai suoi ministri per la cultura, che cambiarono sei volte durante i suoi undici anni e mezzo di governo. Il suo primo ministro della Cultura, Norman St John-Stevas, appena insediato dichiarò: "La politica di sostegno pubblico continuerà, ma in questo clima economico e politico sarebbe completamente irrealistico guardare al settore pubblico per larghe somme di denaro. Noi dobbiamo guardare al settore privato come nuova fonte di denaro. Lì è dove giacciono nuove possibilità per il futuro"⁶.

Pur attraverso i cambiamenti dei vari ministri della cultura che si succedettero negli anni Ottanta, la politica del governo nei confronti dell'*Arts Council* rimase costantemente fedele a quanto aveva dichiarato St John-Stevas: il governo avrebbe cercato di garantire il presente livello di finanziamento, ma nell'immediato futuro non sarebbe stato in grado di accrescerlo. Lord Gowrie avrebbe detto più o meno lo stesso nel 1985. Se si pensa che ciò avviene nel periodo in cui la crescita della domanda di beni culturali subisce un brusco aumento, è facile contestualizzare l'opinione di Peter Hall, direttore del *National Theatre*, sulle politiche di tale ministro: "mi sembrava molto più preoccupato di compiacere la Thatcher che del potenziale creativo delle arti"⁷.

2.2.2 Le pressioni sull' *Arts Council Of Great Britain*

Quando Margaret Thatcher salì al governo l' *Arts Council* era ancora l'istituzione guida nella politica culturale nazionale, ma la strategia decennale prevista avrebbe svuotato l'istituzione del suo ruolo fino al 1995, anno in cui l'*Arts Council of Great Britain* cessò di esistere a favore dei singoli *Arts Council* regionali. L'enfasi sulla sponsorizzazione e il ruolo del supporto privato non poté, nonostante la presenza principio dell'*arm's length*, non avere effetti anche sulla politica dell'*Arts Council*, tanto che il principio in quegli anni venne visto da molti come un semplice ideale storico. Naturalmente la pressione posta su tutte le istituzioni dal governo conservatore divenne ancora più forte in relazione ad un'istituzione quasi-autonoma come l'ACGB.

L'Arts Council iniziò dunque gli anni del governo Thatcher con basse attese. La pressione delle forze politiche era sperimentata dall'ACGB su entrambi i fronti. I portavoce della destra suggerivano che non ci dovevano essere fondi per il settore delle arti e addirittura che non ci dovesse essere Arts Council, mentre dalla sinistra l'organizzazione era guardata con sospetto come lunga mano del governo, conservatrice ed elitaria (Quinn, 1998). Come se non bastasse, ricadeva sull'Arts Council anche la pressione delle organizzazioni artistico-culturali che, vista la crescita di domanda culturale, nel momento di maggiore necessità si vedevano negare un aumento dei fondi.

Loro malgrado le organizzazioni e istituzioni culturali pubbliche sotto il governo conservatore dovettero forzatamente esporsi alle forze del mercato e adottare lo spirito competitivo proprio della libera impresa. Il termine *subsidy* scomparve dal lessico della burocrazia culturale inglese negli anni Ottanta, giudicato non più *politically correct*, e la semantica del mondo degli affari venne introdotta. I finanziamenti cominciarono ad essere chiamati *investment*, *sponsoring* e *support*. Nello stesso periodo il termine *audiences* venne considerato troppo passivo per persone dotate di capacità di scelta e in grado di costruire sistemi di significato; di conseguenza termini come *participants*, *customers*, *consumers* e *users* entrarono nel linguaggio comune.

L'intenzione del governo Thatcher di imporre le sue linee economiche fu evidente anche nella nomina dei direttori dell'Arts Council a scapito del principio dell'*arm's length*: dapprima la nomina di Sir William Rees-Mogg nel 1982, poi l'elezione di Peter Palumbo nel 1989. Entrambe personalità ben connesse sia al mondo degli affari che a quello artistico e pubblici sostenitori della linea politica Thatcheriana.

Risultò poi logica la nomina, da parte di Rees-Mogg, di Luke Rittner, direttore di ABSA (*Association for Business Support of the Arts*), a segretario generale nel 1983. Frutto della collaborazione di queste due personalità è la pubblicazione nel 1984 del documento programmatico *The Glory of the Garden* a sostegno dell'intervento privato, e la nascita all'interno dell'Arts Council di un dipartimento marketing nel 1987 per aiutare l'organizzazione a migliorare le proprie capacità di marketing e fundraising e al fine di promuovere "*enterprise, partnership and efficiency*"⁸. L'Arts Council si preoccupò di attirare sponsorizzazioni commerciali in due modi: sia favorendo e pubblicizzando la pratica di sponsorizzazione, sia collaborando esso stesso da vicino con il mondo degli affari. L'istituzione mise in opera in prima persona la pratica di attirare sponsor dal mondo commerciale per i suoi progetti accanto ai fondi ricevuti dal governo.

Quando Peter Palumbo arrivò alla direzione nel 1989, reiterò il bisogno di perseguire sponsorizzazioni dal settore privato e già nella prima frase del rapporto annuale dell'Arts Council scrisse: "sono convinto che l'avanzamento delle Arti in questo paese debba avvenire attraverso una collaborazione tra i fondi del settore pubblico e quelli del settore privato"⁹. Una specifica *Sponsorship Unit* venne quindi creata nel 1989 all'interno del dipartimento marketing con lo scopo di sviluppare proficue relazioni a lungo termine con la comunità degli affari.

L'Arts Council non riuscì a sfuggire la doppia pressione della costrizione economica e della ridirezione politica provata dalle istituzioni più grandi. I ministri avrebbero potuto regolarmente affermare che le spese di governo nel settore culturale aumentarono durante gli anni Ottanta, ma questo deve lo stesso essere considerato e confrontato con le reali difficoltà che la maggior parte delle organizzazioni dovettero affrontare nel decennio e che culminarono in una vera crisi tra il 1989 e il 1990. L'azione sull'Arts Council da parte del governo conservatore si manifestò principalmente in tre modi: aumentando la pressione fiscale, introducendo tagli ai finanziamenti e accentuando la necessità della sponsorizzazione.

Quando il governo si apprestò a limitare le possibilità di affidamento che le organizzazioni artistiche e culturali facevano sui sussidi pubblici, l'*Arts Council* si ritrovò sotto continua supervisione. In origine il compito dell'*Arts Council* era quello di redistribuire i finanziamenti che gli erano garantiti dal governo tra coloro che ne facevano domanda nel mondo delle organizzazioni artistico culturali. Con il passare degli anni un gran numero di organizzazioni si affidava ai fondi dell'ACGB; con la diminuzione dei fondi dopo il 1979, il *Council* trovò molte difficoltà a far fronte agli impegni presi e non riuscì più a sostenere le nuove organizzazioni che venivano a chiedere finanziamenti. Inoltre, fondi di solito destinati all'*Arts Council* erano stati destinati ad altre istituzioni, come l'ABSA e l'OAL. Secondo Antony Beck, risultato di questo riduzione di budget fu una rinnovata pressione sulle organizzazioni artistico culturali "a diventare più simili alle imprese, più commercialmente pensate e più autosufficienti"¹⁰. Perciò la diminuzione dei fondi e la crescita di domanda resero sempre più difficile all'*Arts Council* l'assolvimento dei propri incarichi e il perseguimento dei fini per i quali era stato istituito.

Un report presentato dal *Policy Studies Institute* calcolò che, ad una valutazione superficiale, ci fu una sostanziale crescita nel finanziamento delle organizzazioni artistiche e dei musei tra il 1978-79 e il 1988-89. Tenendo conto dell'inflazione, la crescita delle spese per organizzazioni artistiche e musei è impressionante, pari al 40% nel solo periodo considerato. Comunque, questa crescita non rappresentò in realtà una crescita dell'impegno finanziario verso organizzazioni artistiche e musei, ma fu invece il riflesso di un cambiamento nella struttura di finanziamento a livello governativo centrale e locale. Per di più, la spesa fra i due settori non fu equilibrata: gli interventi edilizi realizzati sui musei significarono che ci fu più spesa rivolta ai beni (immobili) culturali che alle organizzazioni e istituzioni artistiche. Per ciò che concerne l'*Arts Council*, escludendo il trasferimento di fondi e usando l'indice di aumento dei prezzi al dettaglio (RPI), l'aumento della spesa di finanziamento tra il 1979 e 1989 fu solo dell'1%. Usando un terzo indice di misura dell'inflazione, l'indice medio di reddito, in realtà il settore soffrì di un taglio del 19%.

Questi calcoli macroeconomici furono oggetto di accuse e contro-accuse: la realtà fu che mentre la domanda per il settore culturale cresceva durante gli anni Ottanta, le organizzazioni artistiche dovettero affrontare sempre maggiori difficoltà per andare incontro a questa richiesta. Dopo un decennio conservatore, nel 1993-1994 il budget totale del *Department of National Heritage* era appena lo 0.4% delle spese totali di governo.

I tagli vennero dunque fatti e questo fu visto come inevitabile, ma a peggiorare la situazione furono le modalità con cui ciò avvenne, considerate da molte organizzazioni e istituzioni culturali inaccettabili. Infatti, queste ultime si trovarono soggette a tagli finanziari senza nemmeno essere avvertite del fatto che non erano state fatte rientrare nei finanziamenti.

Senza possibilità d'appello i finanziamenti utilizzabili vennero gestiti dal *Council*, responsabile solo di fronte al governo, senza che fosse necessario rispondere alle istituzioni culturali dei tagli subiti.

2.2.3 Il bisogno di sponsorizzazione e la politica di sostegno all'intervento privato

La crescita dell'investimento del settore privato fu politicamente sostenuta, pianificata e non certo accidentale. Ad esclusione di alcuni casi particolari, il settore privato non era naturalmente incline a contribuire. Il governo Thatcher incoraggiò la sponsorizzazione privata del settore culturale mettendo in piedi un quadro d'azione che rendeva l'investimento privato molto più facile. Tre elementi furono usati per rendere il settore culturale particolarmente attraente: l'offerta di agevolazioni fiscali, l'istituzione di un'organizzazione di supporto e coordinamento e

uno schema di incentivazione per incoraggiare le compagnie private a sponsorizzare le organizzazioni artistico – culturali. Il governo presentò la sponsorizzazione dei beni e delle attività culturali come un’opportunità per le imprese private, un’operazione che avrebbe portato loro un certo e sostanziale ritorno economico.

Alla fine degli anni Ottanta il messaggio che muoveva dal partito conservatore risultava più vario. Da una parte del partito la sponsorizzazione era vista semplicemente come un sostegno alla mancanza dei fondi statali e si affermava che “la direzione verso il sostegno privato non presuppone in alcun modo una diminuzione del ruolo del governo centrale”¹¹. Dall’altra, il ministro per le arti Richard Luce nel 1990, commentando il crescente livello di sponsorizzazioni, dichiarò che “la visione per il nuovo millennio è quella che la sponsorizzazione continui e persino sorpassi il patrocinio pubblico”¹². Questa l’eredità che veniva passata al nuovo governo laburista.

2.2.4 Il ruolo dell’ Association for the Business Sponsorship of the Arts

Nel 1976 un gruppo di sei compagnie fonda ABSA (*Association for the Business Sponsorship of the Arts*) con la finalità di promuovere e incoraggiare il concetto e la pratica dell’investimento privato nella sponsorizzazione delle arti nel Regno Unito. A capo dell’organizzazione è il presidente dell’*Imperial Tobacco*, Tony Garret, cui viene fornito un finanziamento iniziale di £15,000 sterline. Il ruolo della *Imperial Tobacco* nella fondazione dell’ABSA è molto significativo, dal momento che la pubblicità delle compagnie produttrici di tabacco alla fine degli anni Settanta è già una questione controversa e severamente proibita dalla legge. Essendo uno degli sponsor di punta per le arti negli anni Settanta, l’*Imperial Tobacco* sentiva il bisogno di assicurare che la sua immagine di pubblico benefattore fosse pubblicamente riconosciuta.

Facendo riferimento agli obiettivi specifici della politica di governo negli anni ’80 riguardo al finanziamento del settore culturale, è risultato chiaro come uno dei punti chiave della linea di condotta sia stato l’incoraggiamento della relazione tra settore pubblico e privato. Infatti, con la politica Thatcher uno degli obiettivi fondamentali del governo e dell’ACGB è stato quello di aiutare le istituzioni culturali a raggiungere una grande fiducia nelle entrate auto-prodotte, incoraggiandole ad ampliare le voci dei loro proventi, massimizzando le entrate del *box office* e della sponsorizzazione.

Nell’ottobre 1984, il governo introduce e finanzia una nuova iniziativa, il *Business Support Incentive Scheme* (BSIS). Il programma nasce con la finalità di aumentare il livello dell’investimento privato nelle arti in Gran Bretagna, offrendo incentivi finanziari con un valore variabile tra le £ 1,000 e le £ 50,000 sterline alle istituzioni culturali per accrescere il valore della sponsorizzazione che hanno ottenuto dalle imprese. Lo schema viene orientato in modo tale da incentivare soprattutto le sponsorizzazioni che vengono messe in atto per la prima volta. Se un’impresa finanziava un’istituzione culturale per la prima volta, il BSIS poteva dare piena corrispondenza finanziaria alla sponsorizzazione, sterlina per sterlina.

Con un notevole aumento del finanziamento governativo per il programma a partire dal 1992/93, gli incentivi per la continuità della sponsorizzazione aumentarono e per le imprese ottennero una corrispondenza pari alla metà del loro investimento qualora l’impresa fosse alla sua seconda iniziativa di sponsorizzazione, ad un terzo qualora fosse già alla terza.

Bisogna naturalmente sottolineare che il BSIS, nominato nel 1994 *National Heritage Arts Sponsorship Scheme* o *The Pairing Scheme*, fu un programma di incentivazione, ma in tutti i casi la somma dell’incentivo finanziario veniva data direttamente all’istituzione culturale

sponsorizzata, mentre i benefici per l'impresa risultavano per la maggior parte dall'arricchimento del valore e della portata della sponsorizzazione.

Come sottolinea criticamente Chin-Tao Wu (2002) "lo schema fu inteso non come un premio per le organizzazioni artistiche e culturali ma come un modo per fornire maggior valore alla somma corrisposta dall'impresa"¹³ e per Davidson-Schuster la critica maggiore fu che infatti si veniva a trattare di un finanziamento, di denaro pubblico quindi, usato per aumentare il valore della sponsorizzazione per lo sponsor, "il governo sta attualmente pagando per le spese pubblicitarie e promozionali al posto dell'impresa sponsor piuttosto che migliorare la posizione di bilancio delle organizzazioni artistiche e culturali"¹⁴. Tuttavia il valore del programma consisteva appunto nel fatto che favorendo lo sponsor l'organizzazione culturale ne avrebbe comunque tratto beneficio. L'importanza del programma non consisteva solo nell'ammontare dei finanziamenti diretti alle istituzioni culturali; esso soprattutto promuoveva una valida sinergia fra governo e settore privato portando la sponsorizzazione culturale nell'agenda politica inglese.

Lo schema fu una sorta di presa di coscienza del governo che con il taglio dei fondi doveva essere offerta anche una strada alternativa: quando il governo ammise che non avrebbe potuto sostenere finanziariamente il settore culturale in tutti i suoi bisogni, cercò di colmare il vuoto lasciato con l'assunzione di una qualche forma di responsabilità morale, dando supporto ad altre fonti di finanziamento come l'investimento delle imprese.

Alle elezioni generali del 1992, due dei tre principali partiti politici includevano l'impegno al sostegno alla sponsorizzazione culturale nei propri programmi; in una ricerca condotta lo stesso anno dall'ABSA, il 96% dei deputati parlamentari intervistati rispondeva che "le arti devono cercare finanziamenti da una varietà di fonti, incluso il settore imprenditoriale" (Eckstein, 1993). Nel 1992 il Ministro della Cultura David Mellors dichiarò che "il BSIS è senza dubbio stato un enorme successo ... dal suo inizio nel 1984 lo schema ha attratto più di £48 milioni di sterline per le organizzazioni culturali, £ 32 milioni dalle imprese sponsor a cui il governo ha aggiunto £ 16 milioni in incentivi BSIS"¹⁵.

Lo schema governativo gestito dall'ABSA rappresenta il più importante elemento della strategia del governo per incoraggiare la collaborazione tra imprese e istituzioni culturali. Probabilmente lo stesso tipo di sviluppo non sarebbe stato possibile senza. Quello che ha fatto è provvedere all'infrastruttura intorno a cui organizzazioni artistiche e culturali e imprese potessero sviluppare le proprie relazioni. Nel 2000 si chiude il Pairing Scheme; dal suo inizio nel 1984 all'ultimo anno di presenza, lo schema ha generato un totale di £ 140 milioni di sterline in favore delle organizzazioni artistiche e culturali, di cui il 68% costituito da sponsorizzazioni da parte delle imprese, il 32% in premi dati dal programma di incentivazione.

Di fronte alle preoccupazioni e critiche riguardo all'interferenza del mondo economico in quello culturale, Shaw (1993) si preoccupa di relativizzare. Infatti, alla luce dei dati che propone (figura 1), egli sottolinea come ci sia molta enfasi su questo intervento delle imprese, ma che in realtà esso è molto lontano dal sostituire il sostegno statale. Il finanziamento pubblico è ancora sette volte maggiore della somma messa a disposizione dagli *sponsors*. Perché molte persone pensano che le organizzazioni artistiche dipendano esclusivamente dagli sponsor? Perché all'osservatore superficiale sembra che lo sponsor renda possibile l'evento in sé; del resto è l'impressione che gli stessi sponsor vogliono dare. In realtà sono i finanziamenti pubblici a sostenere tali organizzazioni e i loro eventi e gli sponsor rappresentano solo un *top up* al finanziamento pubblico (Shaw, 1993).

	DANCE	DRAMA	LITERATURE	MUSIC	VISUAL ARTS
ARTS COUNCIL SUBSIDY	48.5%	34.1%	26.2%	31.3%	30.7%
SPONSORSHIP	10.2%	4.8%	1.5%	11.6%	18.2%
BOX OFFICE AND OTHER EARNED INCOME	35.9%	48.7%	69.2%	31.3%	37.9%

Fig. 1: Budget delle organizzazioni culturali in Shaw (1993)

2.3 Nuova centralità della cultura per l'economia: il governo NewLabour

Come sostiene Selwood (2001) il periodo che va dal 1993/94 al 1998/99 è stato un periodo di transizione, la fine del vecchio ordinamento e l'inizio di uno nuovo. L'attitudine verso la cultura del governo centrale è stata inizialmente legata al principio dell'*arm's length*, in un sostanziale vuoto di linee politiche. Di conseguenza, la maggior parte delle direttive di governo venivano esercitate tramite istituzioni come l'*Arts Council of England* o la *Museum & Galleries Commission*. Più recentemente invece l'attitudine del governo centrale è stata caratterizzata dalla pubblicazione di un numero mai visto di *review* e documenti programmatici, e da un monitoraggio dall'alto sia delle istituzioni direttamente finanziate che delle organizzazioni a loro volta finanziate da queste. Pochi mesi prima della sua elezione, Tony Blair attirò l'attenzione della comunità artistica con un discorso alla cerimonia di premiazione del *South Bank Show*, ponendo l'accento sul fatto che le arti non dovrebbero essere un "aggiunta a pagina 24 di un manifesto, ma qualcosa che è centrale in un paese decente"¹⁶.

2.3.1 La politica culturale *New Labour* ed il principio del "value for money"

Queste posizioni sono sottolineate dal cambiamento del ministero responsabile da Department of national Heritage (DNH) a *Department for Culture Media and Sports* (DCMS) e dal focus sulle *creative industries* che ha caratterizzato le iniziative politiche dell'amministrazione labourista nel 1997. Il governo *New Labour* pur non impegnandosi in nessun finanziamento pubblico delle arti in modo diretto ha permesso il trasferimento di fondi della lotteria nazionale dalla *Millenium Commission* per la creazione di un nuovo istituto, il *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA).

Con il *New Labour* al potere, il DCMS nel febbraio 1999 annunciò il suo budget per il settore culturale per i tre anni successivi, descrivendolo come la più grande riforma del finanziamento e dell'organizzazione culturale. Il budget complessivo del ministero subiva un aumento da £ 917 milioni nel 1998-99 a £ 1,308 milioni nel 2001-02. Lo stesso vale per l'*Arts Council of England*: "Abbiamo già investito più di qualsiasi precedente governo nelle arti e nella cultura di questo paese. [...] Questo ha permesso di correggere il problema storico di sottoinvestimento, che ha piagato le istituzioni culturali del paese" (DCMS, 2001a).

Quest'aumento risulta impressionante, in particolare se confrontato con la sequenza di tagli di finanziamenti che le organizzazioni e i beni culturali avevano subito durante i governi conservatori, ma se depurato dall'inflazione non rappresentò di certo una rivoluzione. Un importante intervento del governo permise di ridefinire l'uso dei fondi della lotteria nazionale, ampliando la gamma delle buone cause per cui potevano essere usate e facendo spazio alle arti. Con l'avvento del nuovo governo non è comunque cambiata la forza con cui viene sostenuto politicamente e istituzionalmente (tramite la *Arts & Business*, prima del 1997 ABSA) l'apporto dei finanziamenti privati nel settore.

Se gli anni Ottanta hanno visto la necessità di mettere alla prova le istituzioni culturali nell'arena delle leggi di mercato, con il nuovo governo labourista si sottolinea il valore dei beni culturali sul mercato misurando l'impatto non-economico delle arti e ponendo l'accento sui benefici che la

cultura offre in termini di partecipazione e *social inclusion*. Attenzione viene posta sul fatto che le istituzioni culturali pubbliche sono state forzate a rispondere alle leggi di mercato e a produrre rendicontazioni quantitativamente dettagliate del proprio operato, senza poter esprimere e presentare metodologicamente anche gli aspetti qualitativi corrispondenti.

Le organizzazioni artistiche e culturali operano in un contesto in cui la ricerca del *value for money* regola le spese di governo e dove, secondo il proprio contratto con il ministero del tesoro, al DCMS è richiesto di dimostrare, sviluppando indicatori di performance, una chiara relazione tra gli investimenti e i risultati. È questo il motivo per cui, nel più ampio contesto politico, il *focus* è passato dalle arti alle *creative industries*. In un panorama politico in cui predomina il sostegno pubblico della cultura ci sono delle questioni da chiarire: quali sono gli obiettivi che il finanziamento pubblico si ripropone e come può il successo/insuccesso di questa linea politica essere misurato?

Bisogna considerare il caso dei beni culturali in un contesto politico e sociale in cui si assume che la maggior parte dei beni e servizi deve essere offerta e sviluppata all'interno di un mercato competitivo. Ciò va analizzato a maggior ragione in considerazione del fatto che nell'ultimo trentennio in Gran Bretagna si è cercato di limitare il più possibile le aree di intervento pubblico muovendole all'interno del mercato, o cercando di portare ciò che rimaneva all'interno di discipline di quasi-mercato.

I finanziamenti pubblici per il settore culturale non esistono senza ragione. Le diverse linee politiche influenzano le diverse decisioni di finanziamento, le quali influenzano il tipo di sovvenzioni messe a disposizione, le quali a loro volta danno forma alla natura e ai risultati delle organizzazioni coinvolte.

Il DCMS è fortemente orientato verso il risultato del suo finanziamento; come sostiene Smith (1998), passato ministro del DCMS, "questo sussidio non è qualcosa dato come niente. Noi vogliamo vedere risultati misurabili per l'investimento che abbiamo fatto. Da ora in poi, ci sarà un contratto reale, con obbligazioni e responsabilità"¹⁷. Nel documento del DCMS, *A New Cultural Framework* (1998a) non si parla più di "sussidi" ma di "investimenti in cultura", non più di organizzazioni artistiche sostenute con i fondi statali ma di "*sponsored bodies*".

Come rileva Selwood (2001) il grado in cui la relazione tra linea politica, finanziamento e raggiungimento dell'obiettivo strategico possa essere determinato è ancora da chiarire. Sebbene non sia stata svolta ancora nessuna valutazione, il DCMS si è curato di istituire un organo di ricerca in questo campo: il QUEST (*Quality, Efficiency and Standards Team*). In particolare temi chiave della linea politica del nuovo governo all'interno di *A New Cultural Framework* (1998a) sono:

- sviluppare l'accesso per tutti all'arte e alla cultura;
- il perseguimento di eccellenza e innovazione nei servizi offerti;
- lo sviluppo di opportunità educative;
- il rafforzamento delle *creative industries*.

Secondo Garnham (2000) gli stessi obiettivi posti dal governo presentano delle difficoltà e delle contraddizioni. Diventa infatti difficile spiegare perché il DCMS dà finanziamenti a certi settori, quelli che ricevono finanziamenti pubblici, al fine di rafforzare un altro settore, quello delle *creative industries*, che invece non gode di finanziamenti pubblici. Più difficile diventa inoltre spiegare come sia possibile porre l'accento sull'eccellenza senza fornire dei parametri con cui misurarla.

Nel suo libro, *Creative Britain*, il precedente Ministro di Stato Smith afferma che "l'accesso sarà la pietra angolare della nostra politica culturale. Un'esperienza della più alta qualità dovrà

essere a disposizione del più vasto pubblico possibile”¹⁸. Ma il problema è riuscire a legare l’accessibilità alla buona qualità o meglio ancora all’eccellenza. È necessario stabilire che cosa s’intende per eccellenza: se la si definisce dalla prospettiva economica propria delle *creative industries*, la qualità e l’eccellenza dipendono dal test di mercato dato dalla preferenza del consumatore e, da questa prospettiva l’accesso non si rivela un problema in quanto regolato allo stesso modo dal mercato. Per Garnham (2000) si arriva ad un paradosso tale per cui se le organizzazioni hanno successo nel raggiungere le caratteristiche di eccellenza e accessibilità esse non dovrebbero aver bisogno di alcun sussidio pubblico, se invece non lo raggiungono non dovrebbero meritare (in base agli stessi parametri proposti di eccellenza e accessibilità) alcun finanziamento pubblico, pena la negazione del principio del *value for money*.

2.3.2 Verso le creative industries e la cool britannia

Il DCMS è il ministero responsabile per il sostegno delle arti e delle istituzioni culturali nel Regno Unito, ma rientrano nei suoi doveri anche gli ambiti dell’ *heritage*, lo sport e il *broadcasting* pubblico. In relazione all’ambito strettamente culturale esso copre *built heritage*, film, biblioteche, letteratura, musei e gallerie, *performing arts*, televisione pubblica e *visual arts*. Bisogna sottolineare che il ministero è responsabile sia di quelle che vengono chiamate *creative industries*, ovvero quelle che si possono considerare le vere e proprie istituzioni culturali, sia di quelle che risultano incapaci di sopravvivere senza il finanziamento pubblico. Il DCMS (2001) definisce *creative industries* “quelle industrie che hanno la loro origine nella creatività individuale, nella capacità e nel talento e che hanno potenzialità nella creazione di benessere e lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale”.

Per quanto sviluppato sia il settore culturale pubblico esso rimane fortemente inferiore al settore delle *creative industries*, e se si guarda alle cifre del loro bilancio e della forza lavoro che impiegano essi sembrano davvero due mondi a parte. Ciononostante, gli anni del governo *New Labour* hanno sottolineato un forte tentativo di avvicinamento dei due settori, delle loro politiche, anche se in realtà pochi studi sono stati condotti sulla reale relazione fra i due ambiti. Nelle parole del Segretario di Stato per la Cultura, i Media e lo Sport una delle ragioni a difesa del sostegno finanziario pubblico al settore culturale è quella di dare supporto al settore delle *creative industries* “per aiutare a creare un terreno fertile per l’economia creativa” (Smith, 1998).

Del resto il DCMS è stato fortemente identificato con le *creative industries* fin dalla sua fondazione: infatti, il comunicato stampa che annunciava nel 1997 il cambiamento di nome del ministero era lo stesso che dichiarava la nascita della *Creative Industries Taskforce* al suo interno. “Il DCMS mira a migliorare la qualità della vita per tutti attraverso attività culturali e sportive e attraverso il rafforzamento delle *creative industries*”¹⁹.

Selwood (2001) sottolinea che l’identificazione tra il ministero e le *creative industries* è così forte che ormai raramente si parla del settore culturale sostenuto dai finanziamenti pubblici e si usa un più ambiguo *cultural framework* o *art funding system*; addirittura nel documento programmatico *Culture and Creativity* (DCMS, 2001a) si arriva a sostenere che la distinzione fra settore pubblico e settore commerciale è falsa. Il DCMS ha dato inizio ad una nuova rilevazione di dati sul settore attraverso la pubblicazione *Creative Industries Mapping Document*, la quale sottolinea come il settore delle industrie creative sia da alcuni anni quello a più veloce crescita economica. I documenti vengono a coprire una gamma di settori davvero ampia, da quelli puramente commerciali come la pubblicità a quelli altamente finanziati dallo stato come le *performing arts*, senza menzionare esplicitamente l’importanza del finanziamento pubblico in

alcune delle aree. Le figure presentate dal *Mapping Document* del 1998 stimano un bilancio del settore di £ 57 miliardi con circa un milione di lavoratori, il 5% del totale della forza lavoro, e £ 25 miliardi di valore aggiunto, circa il 4% del PIL nazionale (DCMS, 1998b). Smith (1998) sottolinea che “considerato il livello di crescita sperimentato in questi campi, le aree creative sono di sicuro quelle da cui verranno molti dei lavori e molto del benessere del prossimo secolo.”

Parte delle argomentazioni a sostegno dello sviluppo e della forte relazione fra beni e attività culturali e *creative industries* sono legate ad argomentazioni economiche di crescita e creazione di impiego e di crescita economica attraverso la creazione di un ambiente che attragga investimenti e favorisca il turismo. Questo è ciò che si è poi venuto a riassumere nell’espressione *cool britannia*: ossia la volontà di presentare un’immagine giovane e alla moda (*cool*) del mondo dell’arte, lontano da quelli che sono visti come ambiti artistici troppo tradizionali. Ciò ha portato secondo Chin-Tao Wu (2002) allo sviluppo di progetti più orientati al divertimento che alla cultura, alla creazione non tanto di centri e progetti culturali, ma di una serie di attrazioni e parchi tematici. Tanto che le numerose critiche portarono alla definizione del DCMS come *ministry of fun* (ministero del divertimento).

Argomentazioni altrettanto forti sulla relazione tra arti ed economia sono quelle relative al mercato del lavoro e legate alla volontà di allargare le caratteristiche di creatività del settore culturale alle *creative industries* e a tutta l’economia inglese; “la creatività non è certamente una prerogativa esclusiva degli artisti – ma essi possono avere un importante ruolo nell’aiutare le imprese a svilupparla. Ci sono alcuni buoni esempi di compagnie che hanno usato le arti per ispirare e dischiudere la creatività del proprio personale”²⁰.

L’argomentazione relativa al mercato del lavoro non si limita a rilevare l’aspetto quantitativo dell’impiego nel settore, ma suggerisce anche un aspetto qualitativo: il settore culturale pubblicamente finanziato provvederebbe a dare formazione e preparazione a tecnici e artisti che poi trasferirebbero le proprie capacità al settore commerciale. Anche se, come sottolinea Selwood (2001), non disponiamo ancora di esperienze davvero rivelatrici in questo senso.

La politica culturale *New Labour* negli ultimi anni sembra aver incentrato la propria politica di finanziamento al settore culturale a livello sociale, su strategie di tipo redistributivo e sull’accesso, reintroducendo clamorosamente l’entrata libera a tutti i musei e le gallerie nazionali nel 2001, e a livello economico, sostenendo come la crescita generale del settore creativo e culturale commerciale sia legata allo sviluppo del settore culturale pubblicamente finanziato.

3. Analisi dei dati e degli strumenti di fundraising usati dalla cultura in Gran Bretagna

3.1 I conti della cultura in Gran Bretagna: tra finanziamenti pubblici e privati²¹

Nell'analisi del sistema di finanziamento e gestione, resta fondamentale la divisione tra finanziamenti pubblici ed entrate derivate da ricavi e donazioni. Secondo l'ultima indagine statistica condotta dal PSI e edita da Sara Selwood (2001) nell'anno 1998/1999, il settore delle organizzazioni artistiche e culturali finanziate dallo stato raggiunge un bilancio totale pari a £ 1,746 miliardi di sterline. Di questo circa il 55% deriva da finanziamenti pubblici, il 30% da ricavi e il resto viene dal settore privato. La spesa pubblica nel settore artistico culturale rappresenta lo 0.14% del PIL nazionale. Il sistema del finanziamento delle organizzazioni artistiche e culturali in Gran Bretagna è riassunto nella figura 3.

Nella tabella che segue vengono riassunti i rapporti di investimento e finanziamento pubblico/privato delle organizzazioni artistiche e culturali in Gran Bretagna nell'anno 2001/2002 su un totale di finanziamenti pari a £ 1,304.8 miliardi di sterline.

FINANZIAMENTI PUBBLICI			FINANZIAMENTI DA PRIVATI		
ENTE EROGRATORE	TOTALE	%	FORMA DI SOSTEGNO PRIVATA	TOTALE	%
ARTS COUNCIL OF ENGLAND	£ 252.2m	19%	IMPRESE	£ 111.0m	9%
DCMS (ESCLUSO ACE)	£ 474.4m	36%	FONDAZIONI	£ 69.7m	5%
MINISTERO DELLA DIFESA	£ 13.3m	1%	INDIVIDUI	£ 166.3m	13%
ENTI LOCALI (2000/2001)	£ 217.9m	17%			
TOTALE	£ 957.8m	73%	TOTALE	£ 347.0m	27%

Fig. 2 - Sostegno della cultura in Gran Bretagna (fonte: A&B, 2003)

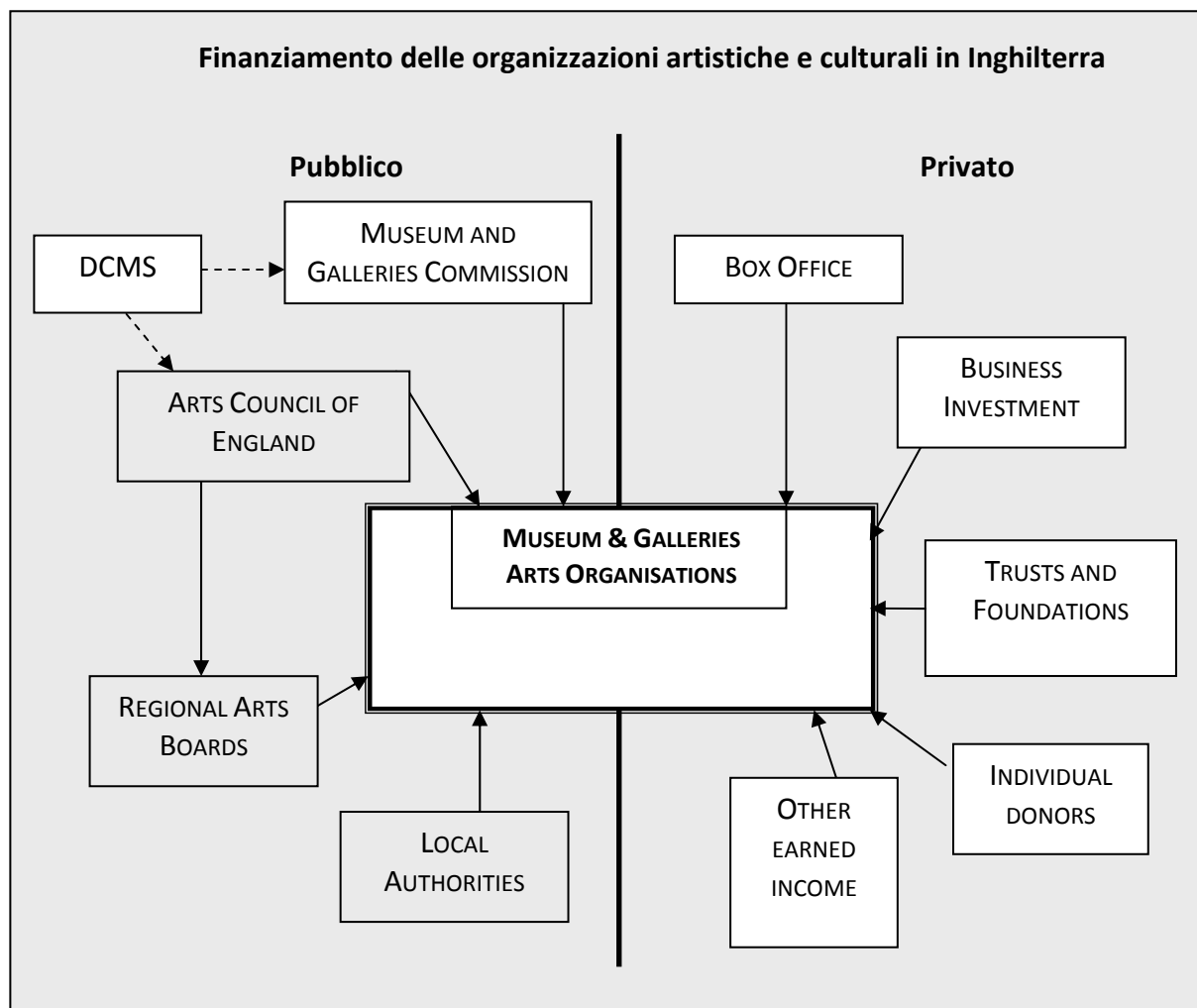


Fig. 3 - Il finanziamento delle organizzazioni artistico culturali in Inghilterra (fonte: A&B, 2000)

3.1.1 finanziamenti pubblici

Nel Regno Unito esistono generalmente due tipi di finanziamenti a disposizione delle organizzazioni artistiche e culturali:

- *Revenue/core*: sono i finanziamenti a copertura dei costi di gestione e salari; sono erogati in accordi da un anno a tre anni; non sono contratti fissi, ma devono essere rinnovati al termine di ogni scadenza. Il rinnovo è dipendente dai livelli di performance, ed è gestito come un contratto o un accordo di servizi;
- *Project*: è un finanziamento straordinario per la realizzazione di uno specifico progetto e contribuisce alle spese di gestione dell'organizzazione solo per la durata del progetto stesso.

Questi finanziamenti possono provenire da diverse istituzioni:

- **Department for Culture, Media and Sport (DCMS)**

È il ministero responsabile per il finanziamento dei beni culturali e delle organizzazioni artistiche nel Regno Unito, come anche per lo sport e il *broadcasting* pubblico. Il DCMS ha finanziato le organizzazioni artistiche e culturali per un totale di £474.4 milioni di sterline nel 2001/2002. Esso

ha inoltre finanziato per £ 23.4 milioni di sterline il settore cinematografico (distribuite attraverso il *British Film Council*) e per £ 17.1 quello sportivo attraverso le loro istituzioni di rappresentanza. Il suo budget totale si aggira sul miliardo di sterline annue.

▪ **Gli Arts Councils**

Ci sono 4 Arts Council nel Regno Unito: l' *Arts Council of England* (ACE), lo *Scottish Arts Council* (SAC), l' *Arts Council of Wales* (ACW) e l' *Arts Council of Northern Ireland* (ACNI). L'ACE è finanziato principalmente dal DCMS, mentre gli altri sono finanziati dai rispettivi parlamenti nazionali. L'ACE è responsabile per la stesura dei principi e linee guida politiche dei *Regional Arts Boards* in Inghilterra e provvede al loro finanziamento. L'organo ha distribuito £ 252 milioni di sterline nel 2001/2002, con una crescita di £ 29 milioni rispetto all'anno precedente. £88 milioni vengono devoluti ai RABs per le ulteriori distribuzioni. Il resto dei fondi sono distribuiti per i finanziamenti ordinari o per i progetti. Ricevono finanziamenti ordinari (*revenue fundings*) dall'ACE alcune delle maggiori organizzazioni artistiche e culturali inglesi come per esempio il *South Bank Centre*, il *National Theatre*, la *Royal Opera House*, l' *English National Opera*; anche la *Arts & Business* è finanziata dall'ACE.

▪ **Le Regional Arts Boards**

Le dieci *Regional Arts Boards for England* sono state create nel 1991 dopo la riorganizzazione delle esistenti *Regional Arts Authorities*. Il loro scopo è quello di distribuire i fondi alle organizzazioni artistiche e culturali locali e di creare nuove strategie e linee guida regionali. Queste istituzioni sono le portavoce di un più ampio accesso alle arti e allo spettacolo e perciò esse finanziano e offrono servizi non solo alle tradizionali organizzazioni culturali, ma anche a centri di sperimentazione artistica e di partecipazione pubblica alle arti.

▪ **Gli enti locali (Local Authorities)**

Gli enti locali sono importanti fonti di finanziamento per le organizzazioni artistiche; hanno finanziato il settore per £ 217.9 milioni di sterline nel 2001/2002. Ciononostante, il budget da loro destinato al settore culturale ha subito forti pressioni e tagli negli ultimi anni. Parte dei fondi per le arti sono ora sottratti dai budget per progetti educativi e di rinnovamento territoriale.

▪ **National Lottery e Millenium Commission**

I fondi stanziati per il settore culturale dalla *National Lottery* vengono distribuiti dai quattro *arts council* regionali. La *Millenium Commission* ha finanziato un gran numero di progetti culturali e artistici. Inizialmente i finanziamenti della National Lottery dovevano essere distribuiti solo per progetti su larga scala, come la creazione della Tate Modern sul Bankside o il rinnovo del *British Museum*, ma con il nuovo *Lottery Bill* del 1998 e attraverso specifici programmi come *Arts for Everyone*, sono stati finanziati anche progetti di scala minore. Finora più di un miliardo di sterline è stato devoluto alle organizzazioni e ai progetti culturali dalla *National Lottery* solo attraverso l'ACE.

▪ **Museums and Galleries Commission**

I finanziamenti a musei e gallerie sono separati dai finanziamenti alle altre organizzazioni culturali. Il DCMS provvede direttamente al finanziamento di quei musei che hanno status nazionale, come ad esempio il *Victoria and Albert Museum* e la *Tate Gallery*. La *Museum and Galleries Commission* gioca un ruolo simile a quello dell'ACE in quanto distribuisce i finanziamenti che le giungono dal DCMS a musei e gallerie; il suo budget annuale si aggira sui £ 9 milioni di sterline. Ciononostante, circa la metà dei finanziamenti per i musei sono forniti dalle autorità locali.

3.1.2 Le altre entrate

- **Le entrate (*earned income*)**

Le organizzazioni e istituzioni culturali cercano naturalmente di massimizzare le loro entrate come risposta alla necessità di diversificare le proprie voci di reddito. Naturalmente la voce principale delle entrate è rappresentata dalla vendita di biglietti, ma non va dimenticato che le istanze di accesso per tutti hanno portato all'eliminazione di questa voce nei maggiori musei nazionali e in quelli locali (Selwood, 2001, stima che solo il 50% dei musei e gallerie abbia entrata a pagamento). Ecco perché sono importanti anche le entrate derivanti da vendite di merchandising e servizi aggiuntivi, commissioni sui lavori artistici e spese per workshop e seminari.

- **Fondazioni e donazioni (*Trusts and Individual giving*)**

La maggior parte delle organizzazioni artistiche e culturali sono *registered charities* e per tale ragione possono richiedere fondi e finanziamenti a fondazioni e *trusts*. Nonostante ciò, la richiesta per questo genere di finanziamenti risulta spesso molto competitiva e limitata a progetti specifici. La *Directory of Social Change*, nella sua edizione 2000, elenca 294 *trusts* in Inghilterra e Galles che avrebbero contribuito alla causa delle organizzazioni artistico culturali per un ammontare di £ 69.436 milioni di sterline²². La pratica e le agevolazioni alle donazioni individuali sono state recentemente chiarite dal DCMS attraverso il documento *Getting Britain giving to Culture* (2000).

- **Sponsorizzazioni e intervento privato (*Business Investment*)**

Il valore del sostegno privato alle organizzazioni artistico culturali è stato stimato nel 2001/2002 in £ 111.0 milioni di sterline. Anche se la maggior parte dei finanziamenti sono dati in forma di sponsorizzazione, molto elevato resta il sostegno tramite donazioni. Le donazioni da parte delle imprese ammontano nel 2000/2001 a £ 4.2 milioni di sterline.

3.2 Il ruolo dei privati: mecenatismo e sostegno degli individui

Accanto all'articolazione che abbiamo visto per i finanziamenti pubblici è importante sottolineare la altrettanto sfaccettata struttura delle donazioni e degli interventi di sostegno da parte dei privati²³.

Nel 2002/2003 la *Arts & Business* è riuscita a produrre una dettagliata articolazione delle entrate di cui la cultura beneficia dai privati (figura 4). Questa particolare articolazione dimostra un alto grado di partecipazione e di coinvolgimento da parte delle varie audience culturali e anche una alta professionalità delle istituzioni culturali e dei loro fundraiser nel venire incontro alle esigenze delle varie fasce di individui che sostengono la cultura.

Anche se questi dati sono molto incoraggianti, come sottolinea A&B (2003), bisogna rilevare anche la concentrazione di queste entrate nell'area di Londra che sovrasta le realtà regionali minori. Infatti circa il 75% delle cifre provenienti da individui e fondazioni vengono a concentrarsi proprio nella capitale inglese (è da sottolineare che a confronto Londra attrae "solo" il 50% del totale degli investimenti in cultura da parte delle imprese). Dopo Londra, la Scozia concentra circa il 7% delle entrate da privati (imprese escluse) seguita dalla regione del Sud-Est (5%).

FINANZIAMENTI DA PRIVATI (IMPRESE ESCLUSE) 2002/2003

TOTALE	%
--------	---

SCHEMI “AMICI DEL...”	£ 99,382,272	38.87%
LASCITI E TESTAMENTI	£ 57,551,657	22.51%
TRUSTS E FONDAZIONI	£ 52,896,419	20.69%
DONAZIONI INDIVIDUALI	£ 43,323,067	16.95%
GIFT OF SHARES ²⁴	£ 2,454,877	0.96%
PAYROLL GIVING	£ 41,241	0.02%
TOTALE	£ 255,649,533	

Fig. 4 – Finanziamenti da privati per la cultura (fonte: A&B, 2004a)

3.2.1 Major Gifts: le grandi donazioni

Sargeant, Lee e Jay (2002) hanno cercato di analizzare il mercato delle grandi donazioni filantropiche alla cultura in Gran Bretagna. Le grandi donazioni da parte di persone facoltose negli ultimi 50 anni infatti sono andate soprattutto a università, musei, gallerie e altre organizzazioni culturali (come ad esempio la *Royal Opera House*).

Le grandi donazioni in Gran Bretagna sono state affrontate principalmente come “campagne per il capitale” (*capital campaigns*), usando il modello americano. Un caso di studio eccellente è rappresentato dalla Tate. Per acquisire fondi destinati a progetti capitali per la creazione della *Tate Gallery of Modern Arts* la Tate nel 1999 adottò un modello americano di raccolta fondi, come una sorta di piramide delle donazioni. Il fulcro della campagna era quello di cominciare dalle donazioni maggiori e dai sostenitori più vicini all’organizzazione e poi muoversi verso donazioni minori e infine culminare con appelli a diventare membri presso i visitatori generici. Gli sforzi maggiori sono spesi nell’ottenere le maggiori “donazioni di rappresentanza” a partire da £1 milione di sterline in su. Queste grandi donazioni vengono sollecitate offrendo la possibilità di attribuire un nome ad alcuni spazi della nuova galleria (vedi anche l’esempio del caso di studio *The Sage Gateshead*).

È difficile capire e riuscire a rivolgersi con successo al mercato delle grandi donazioni, Lawson (1995) riassume così le particolarità di questo mercato: “i grandi donatori donano perché viene loro chiesto, donano alle persone, e donano per rispondere a delle opportunità e non per rispondere a dei bisogni. Donano perché vogliono riuscire ad avere un impatto, vogliono cambiare il mondo”.

Il mercato delle grandi donazioni in Gran Bretagna non è ampiamente diffuso (e riguarda soprattutto come già detto *capital projects*). Sebbene non manchino esempi e casi eccellenti molti autori sottolineano come la differenza fondamentale dal modello americano sia nel ruolo più debole e nel mancato riconoscimento dell’importanza dei *Trustees* e *Board Members* nelle organizzazioni inglesi.

Molte grandi istituzioni offrono però tra i vari livelli di *membership* alcuni modelli di coinvolgimento centrati su una donazione più consistente al fine di creare un differenziale nella partecipazione di persone più facoltose al sostegno delle istituzioni. Ecco due interessanti esempi:

“**Tate Patrons**”: La crescita della propria collezione è al centro delle attività della Tate. Il sostegno dei *Patrons* è destinato direttamente ad aiutare la Tate ad acquistare opere che possano estendere la collezione verso l’arte storica inglese e arte moderna e contemporanea internazionale. “Il sostegno dei *Patrons* è vitale per la Tate. Diventare *Patron* ti permetterà di essere coinvolto da vicino nelle attività e aspirazioni della Tate. La Tate è felice di accogliere la tua entusiastica partecipazione”²⁵. Per un contributo annuale di £1000, il donatore riceve le

seguenti opportunità di coinvolgimento: partecipazione ad eventi esclusivi per i Patrons, incluse visite guidate dei curatori alle mostre Tate, visita agli studios degli artisti e a collezioni private, inviti ad ascoltare artisti e curatori, una copia della pubblicazione annuale *Patrons' Papers*, una raccolta di testi dei curatori Tate sulle opere della collezione, l'invito a partecipare ad una gita d'arte internazionale, l'entrata gratuita per due a tutte le mostra presso *Tate Britain*, *Tate Modern*, *Tate Liverpool* e *Tate St Ives*, l'accesso a stanze riservate ai membri Tate e l'invio di materiale informativo su tutte le attività Tate, lo sconto del 10% nei negozi delle Gallerie Tate.

“The Actors' Circle” della Royal Shakespeare Company: è una iniziativa speciale che in particolare si propone di sostenere un vasto programma di prove per i membri della compagnia, incrementare la formazione per le nuove generazioni di attori classici per voci, versi, lingua e movimenti, compresa una performance per ogni nuova produzione in cui attori ancora in formazione possono provare a recitare ruoli centrali. Il “circolo degli attori” è uno schema che offre una relazione molto stimolante con la *Royal Shakespeare Company* attraverso una serie di inviti esclusivi, sessioni di apprendimento, performance speciali e opportunità sia in Gran Bretagna che all'estero di incontrare alcuni dei più importanti attori della RSC che sono diventati nomi d'eccellenza. Inoltre lo schema è disegnato per attirare l'attenzione delle persone che vogliono sostenere una iniziativa che avrà un reale impatto sulla carriera degli attori della RSC. I sostenitori dell' *Actors' Circle* devono effettuare una donazione annuale di £10,000 sterline e impegnarsi a sostenere lo schema per tre anni.

Gli esempi di grandi donazioni possono essere molti, ma le caratteristiche che ritroviamo sono fondamentalmente due: la possibilità di lasciare un segno nel lungo termine (di solito attraverso la possibilità di nominare un luogo o una stanza) o la possibilità di essere coinvolti nel cuore della produzione culturale e delle scelte dell'organizzazione. In entrambi i casi la grande donazione viene a premiare in modo consono un impegno cospicuo da parte di un individuo garantendo il riconoscimento pubblico e il coinvolgimento del donatore.

3.2.2 Cambiamenti e Prospettive: i nuovi donatori

Nell'ambito anglossassone, in cui, come abbiamo visto, la tradizione del fundraising ha ormai una storia consolidata, negli ultimi anni è emerso il bisogno di riconsiderare il valore del fundraising e di considerare quali cambiamenti vengano ad influenzare il donatore dei nostri giorni (riassunti nella figura 5). Ecco alcuni parametri di cambiamento interessanti presentati da Nichols (2004):

- L'esigenza di centrare e ritagliare le politiche di raccolta fondi non più su una metodologia prestabilita con modalità meccaniche ma sull'attenzione verso il donatore; oggi il donatore vuole essere consapevole e partecipe ed essere proattivo in merito alla sua donazione;
- La contestazione che siamo passati da un decennio in cui l'audience donante era un gruppo sociale (medio-alto locato e di età avanzata) compatto, in sostanza l'unico da raggiungere, ad una progressiva frammentazione e diversificazione dei donatori (diversi gruppi di età, diversi redditi, diversa formazione);
- Cambiamenti storici e socio-culturali: la maggior parte dei donatori di oggi hanno radici storico-culturali diverse da quelli di un decennio fa, sono nati dopo le guerre mondiali, hanno vissuto in modo più o meno agiato per tutta la loro vita, hanno una diversa percezione del dono, del dovere, dell'altruismo;
- I donatori vogliono che le istituzioni comunichino loro attraverso canali vari e diversificati, non vogliono rientrare nella *mass-audience*, vogliono essere raggiunti in modo personalizzato.

DA	VERSO ...
FUNDRAISING BASATO SU UNA PRECISA METODOLOGIA	FUNDRAISING CENTRATO SUL DONATORE
AUDIENZE AMPIA ED OMOGENEA	AUDIENZE FRAMMETATA E DI NICCHIA
RADICI CULTURALI-VALORIALI PRECEDENTI ALLE GUERRE MONDIALI	RADICI CULTURALI E VALORIALI POSTERIORI ALLE GUERRE MONDIALI
MARKETING DI MASSA	MARKETING PERSONALIZZATO ONE-TO-ONE

Fig. 5 - Cambiamenti nel fundraising verso gli individui (fonte: Nichols, J.E., 2004, pp. 164)

È interessante sottolineare come in Gran Bretagna i processi di sostegno e partecipazione creati attraverso il coinvolgimento degli individui siano così radicali da rappresentare addirittura il 13% delle entrate totali della cultura nel paese. Guardando più attentamente all'articolazione di queste entrate (figura 6) notiamo che lo strumento di raccolta fondi principale è offerto dagli schemi di *membership* (del tipo "amici del museo") che portano nelle casse delle istituzioni culturali 99,382,272 sterline l'anno (il 38.87% delle entrate da privati se escludiamo l'apporto delle imprese). La seconda modalità di coinvolgimento che rappresenta una fonte importante di entrate è il lascito o testamento, seguita dalle donazioni individuali intese in termini generici (ma qui rientrano sia grandi donazioni che gli spiccioli gettati nelle cassettoni alle entrate dei musei). Un altro aspetto interessante da osservare sono le differenze in termini di raccolta fondi da individui che esistono fra le diverse forme artistico-culturali. Possiamo in qualche modo rilevare una supremazia del settore dell' *Heritage* (ossia dei beni architettonici, parchi, ville e siti archeologici) che in qualche modo è stato il precursore in Gran Bretagna del coinvolgimento degli individui arrivando ad aggiudicarsi il 52% dei fondi raccolti da individui (pensiamo in particolar modo al *National Trust* che conta più di tre milioni di membri attivi ogni anno). Questa superiorità in termini di coinvolgimento viene riscontrata in tutte e le tre le principali forme di donazione. Gli altri settori emergenti sono sicuramente *Museums & Galleries* (15% sul totale) in particolar modo per donazioni individuali e lasciti, *Drama & Theatre* (6%) per le donazioni individuali e l' *Opera* per gli schemi di *membership* e le *Visual Arts* (7%) per schemi di *membership* e lasciti.

ART FORM	INDIVIDUAL DONATIONS	LEGACIES & BEQUESTS	FRIENDS SCHEMES
ARTS CENTRES	£ 2,199,143	£ 468,500	£ 381,441
COMMUNITY ARTS	£ 78,744	£ 436,500	£ 22,514
CRAFTS	£ 58,656	£ 2,250	£ 19,897
DANCE	£ 1,530,365	£ 124,711	£ 1,498,914
DRAMA & THEATRE	£ 4,417,309	£ 391,787	£ 1,683,699
FESTIVAL	£ 982,730	£ 1,529,307	£ 526,787
FILM/VIDEO	£ 26,989	£ -	£ 40,071
HERITAGE	£ 16,046,803	£ 47,747,223	£ 81,070,142
LITERATURE/POETRY	£ 417,803	£ 10,000	£ 44,939
MUSEUMS & GALLERIES	£ 8,148,735	£ 1,794,788	£ 2,318,402
MUSIC	£ 3,340,713	£ 749,483	£ 1,061,977
OPERA	£ 3,107,807	£ 465,540	£ 3,387,265
PHOTOGRAPHY	£ 370	£ -	£ 29,638
SERVICES	£ -	£ -	£ 28,888
VISUAL ARTS	£ 1,511,782	£ 3,280,661	£ 7,248,440
OTHER	£ 1,455,118	£ 550,907	£ 19,258
Total	£ 43,323,067	£ 57,551,657	£ 99,382,272

FIG. 6 - SOSTEGNO INDIVIDUALE ALLE ORGANIZZAZIONI ARTISTICO CULTURALI (FONTE A&B, 2003)

A differenza delle forme tradizionali di coinvolgimento degli individui il *Payroll Giving* e *Gift of Shares* non si dimostrano nel settore culturale una fonte di entrate consistente e diffusa.

3.3 Il ruolo delle Fondazioni

Anche in Gran Bretagna come in Italia le Fondazioni (d'impresa, bancarie e di altra natura) rappresentano un supporto significativo per la cultura attraverso la loro distribuzione di fondi. La *Association of Charitable Foundations* (ACF) ha raccolto alcuni dati interessanti sulle priorità delle fondazioni in Gran Bretagna (figura 7). Le fondazioni e trusts inglesi donano circa £2 miliardi di sterline in erogazioni verso enti non profit (che includono sia le università che gli enti religiosi) e come in Italia sostengono economicamente progetti e programmi precisi e solo raramente sostengono le istituzioni nei loro costi ordinari. Le fondazioni preferiscono di solito supportare quelle aree che non sono particolarmente coperte dai fondi pubblici, come i progetti estemporanei, l'accesso di gruppi svantaggiati o minoranze e la sperimentazione di nuovi metodi per affrontare problemi esistenti. Circa il 70% delle fondazioni operano nell'ambito medico-sanitario e nel settore sociale, il 30% invece donano alla cultura, l'arte e altri settori ricreativi mentre il 9% viene donato a cause di tipo religioso. Circa il 7% dei fondi sono distribuiti internazionalmente.

Priorità delle Fondazioni in Gran Bretagna

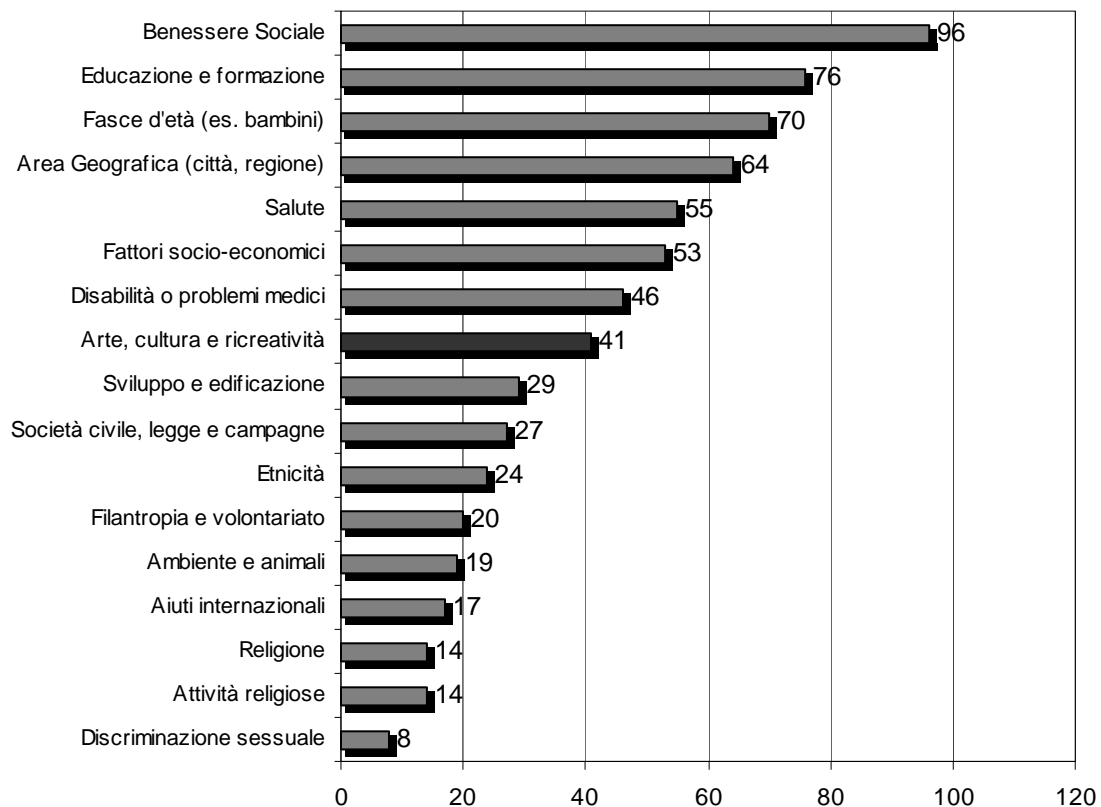


Fig.7 – Priorità delle Fondazioni in Gran Bretagna (fonte: ACF, 2004)

Analizzando la scala delle priorità delle fondazioni e osservando il tipo di progetti che promuovono sembra che la cultura ricopra un ruolo marginale. Al contrario, l'aspetto interessante è che molti dei progetti artistici e culturali che le fondazioni supportano pongono l'accento anche su problemi sociali, fasce disagiate, questioni legate alla multietnicità; quindi in qualche modo le arti e la cultura possono venire percepite anche da altre fondazioni come un elemento trasversale, come uno strumento in grado di avere un impatto importante non solo in termini culturali ed artistici.

Ecco le maggiori fondazioni che sostengono la cultura:

- *National Foundation for Youth Music*
- *Jerwood Charitable Foundation*
- *Paul Hamlyn Foundation*
- *Esmée Fairbairn Foundation*
- *Clore Duffield Foundation*
- *Calouste Gulbenkian Foundation*
- *Baring Foundation*

Anche nel caso delle fondazioni come per gli individui è importante considerare quali sono i settori artistici culturali su cui si concentra l'intervento (figura 8). I settori sostenuti sono principalmente i musei e le gallerie (26.48%) il teatro (20.67%) e la musica (11.15%); nessuno degli altri settori riesce a superare il 10% nell'attrazione di fondi.

ART FORM	EROGAZIONI DI TRUSTS E FONDAZIONE	%
ARTS CENTRES	£1,760,219	3.33%
COMMUNITY ARTS	£2,903,948	5.49%
CRAFTS	£139,299	0.26%
DANCE	£1,740,052	3.29%
DRAMA/THEATRE	£10,931,876	20.67%
FESTIVAL	£3,552,760	6.72%
FILM/VIDEO	£167,323	0.32%
HERITAGE	£3,746,435	7.08%
LITERATURE/POETRY	£1,347,489	2.55%
MUSEUMS & GALLERIES	£14,004,636	26.48%
MUSIC	£5,897,096	11.15%
OPERA	£1,493,769	2.82%
PHOTOGRAPHY	£24,870	0.05%
SERVICES	£365,629	0.69%
VISUAL ARTS	£1,738,099	3.29%
OTHER	£3,082,919	5.83%
TOTAL	£52,896,419	

Fig. 8 – Sostegno delle Fondazioni diviso per settori culturali (fonte: A&B, 2003)

Anche se la dimensione regionale non è trascurabile, nel caso delle fondazioni l'impatto di Londra risulta essere inferiore, infatti la capitale raccoglie il 47.23% delle donazioni da fondazioni (rispetto al 75% delle donazioni da individui).

3.4 Il ruolo delle imprese

Esiste un ampio spettro di analisi e opinioni riguardo all'intervento del settore privato nell'arena dei beni culturali pubblici attraverso sponsorizzazioni, partnership e altre forme di collaborazione.

Da una parte esso viene visto come uno sviluppo positivo e un avanzamento. Molti studiosi e politici, soprattutto nel mondo anglosassone, hanno applaudito l'intervento del settore privato, rilevando l'assurdità del fatto che il governo e lo stato debbano rimanere gli unici finanziatori dei beni culturali e delle organizzazioni artistiche. Proprio alla luce del fatto che i beni artistici e culturali sono patrimonio e proprietà di tutti, queste voci hanno sostenuto la necessità non solo di permettere ma anche di incoraggiare l'intervento del settore privato.

All'altra estremità sono le voci di denuncia di coloro che vedono in quest'incedere dell'intervento privato il rischio di una svendita della cultura e dei beni culturali al mercato e ai suoi *leaders*, e anche il progressivo indebolimento dell'investimento dello stato nel settore, non solo in senso finanziario, ma anche morale e civile. È la tesi generale che sostiene Chin-Tao Wu (2002) nel suo volume *Privatizing Culture*. Le voci di critica portano anche a galla le questioni etiche della sponsorizzazione denunciando come aziende aventi immagini compromesse si siano servite dell'arte per recuperare credibilità; come riporta Sir Roy Shaw (1993) era opinione diffusa tra i direttori di queste compagnie che sponsorizzare la cultura rendesse tutti più buoni. Le organizzazioni culturali, costrette dal taglio di fondi, non avrebbero potuto porsi più nemmeno problemi etici a riguardo. Lord Goodman, direttore dell'ACGB, aveva detto:

“accetterei soldi in favore delle arti, signore, anche se venissero da assassini, rapinatori o chiunque altro”²⁶. Tanto che in un’indagine nel 1991 riportata da Shaw (1993) due terzi delle organizzazioni artistiche intervistate aveva risposto che avrebbero accettato soldi dalle imprese del tabacco.

Le posizioni più moderate ritengono che l’intervento del settore privato all’interno delle istituzioni artistiche e culturali sia accettabile e auspicabile nella misura in cui viene ad essere solo un’ulteriore diversificazione delle fonti di finanziamento. Va chiarita ed analizzata anche l’ottica del settore privato e dei benefici che esso ne trae o può trarre, per relazionarla a quelle finalità che invece rimangono essenziali nell’ottica dell’arte per l’arte. Gli interessi che sono sottesi all’intervento del settore privato in cultura ai giorni nostri si dimostrano molto lontani dai concetti di mecenatismo, filantropia e patronage propri di altri periodi storici. Come sostiene il direttore artistico del Stephen Joseph Theatre, Sir Alan Ayckbourn “le organizzazioni artistiche e culturali hanno sempre avuto bisogno di sostenitori e oggi le imprese sembrano naturali alleati. Quando entrambe le parti sono consapevoli dei bisogni dell’altra, la collaborazione può essere un arricchimento per entrambe.”²⁷

La posizione di diverse politiche di governo nei diversi paesi (in particolare la Gran Bretagna e Italia, di cui qui ci occupiamo) e nei diversi periodi hanno determinato forti oscillazioni nella considerazione del supporto pubblico o meno all’intervento e al finanziamento privato nel settore della cultura e dei beni culturali. Da una parte, emersa la crescita di domanda nel settore culturale, sembra naturale l’incoraggiamento dell’intervento privato per la valorizzazione e l’ottimizzazione del servizio offerto; dall’altra la crescita dell’intervento privato porta a sua volta ad una diminuzione dell’intervento pubblico e ad una limitazione del raggio d’azione pubblico. Dati questi termini di analisi, il modello inglese rappresenta un modello di gestione molto interessante per paesi come l’Italia in cui il sostegno privato alla cultura è stato solo parzialmente riconosciuto e supportato dallo Stato. La scelta netta iniziata dal governo Thatcher e portata avanti dal governo *New Labour* dei giorni nostri a favore del sostegno pubblico all’intervento del settore privato, è una peculiarità nel panorama europeo e non, la quale può portare nuovi spunti e punti di vista anche nel dibattito italiano.

3.4.1 Nuovi modelli di sviluppo: partnership e servizi di valore aggiunto

Molti dei cambiamenti che abbiamo rilevato per quanto riguarda il singolo donatore e le possibilità di coinvolgimento dello stesso emergono anche quando consideriamo il coinvolgimento delle imprese. Alcuni di questi cambiamenti si rispecchiano anche in nuovi programmi creati per le imprese. Il 1997 rappresenta per l’ABSA un anno di radicali novità. L’ABSA cambia presidente e cambia il suo nome in *Arts & Business*; il cambiamento non è solo di facciata ma è finalizzato ad illustrare anche un profondo mutamento nella panoramica dei rapporti fra imprese e organizzazioni culturali, il quale viene anche a riflettersi nel nuovo programma d’incentivazione (dal 2000): *New Partners*. Come sottolinea McIlroy (2001), la sponsorizzazione non bastava più a coprire l’ampia gamma e la ricchezza di relazioni tra arte e impresa.

Il nuovo schema di incentivazione, *New Partners*, rappresenta una netta evoluzione rispetto al BSIS. L’obiettivo principale rimane quello di accrescere l’investimento delle imprese in cultura, ma questa volta quello che viene incoraggiato e premiato con l’incentivo è un sostegno creativo. “New Partners incoraggia le imprese a provare qualcosa di nuovo con le organizzazioni artistiche e culturali”.²⁸ In particolare quello che viene premiato è un coinvolgimento fra impresa e organizzazione artistica che abbracci diversi aspetti della vita aziendale e sociale dell’azienda. Il

programma è però anche legato a tematiche più inerenti alle nuove politiche di welfare e responsabilità sociale delle aziende.

Il 1997 è un anno cruciale anche dal punto di vista politico. In particolare, essendo stata l'incentivazione dell'intervento privato in cultura uno dei capisaldi dei vari governi conservatori, il passaggio al nuovo governo *New Labour* avrebbe potuto portare cambiamenti significativi in tutta l'organizzazione. Al contrario, il passaggio di governo non ha portato alcun cambiamento nella linea politica in relazione al sostegno dell'intervento privato, tanto che lo stesso Primo Ministro, Tony Blair, ha speso alcune parole a sostegno dell'organizzazione: "Credo che la *Arts & Business* giochi un ruolo chiave nella costituzione e nell'approfondimento della relazione tra le organizzazioni artistiche e culturali e le imprese – per il loro beneficio reciproco – e sono felice di offrire supporto pubblico per il loro lavoro. La creatività è la chiave dello sviluppo della nostra nazione. La cooperazione tra imprese e artisti non può che portare allo sviluppo di una società più forte, più salutare e più vibrante"²⁹.

3.4.2 Analisi e dati

Come abbiamo detto la crescita dell'investimento delle imprese in cultura è stata supportata negli anni dalla presenza della *Arts & Business*, capace di creare un clima di collaborazione e un tavolo di dialogo per le due parti. Come mostra la figura 9 la crescita è stata eccezionale fino all'anno 2000.

Nel 2000 si chiude il BSIS: solamente grazie al programma di incentivazione partito nel 1984 sono arrivate alle organizzazioni artistiche e culturali inglesi un totale di £140 milioni di sterline; di questo totale il 68% è stato apportato dalle imprese e il 32% dato dal governo sotto forma di incentivo.

La diminuzione degli investimenti privati dopo il 2000 deve essere di certo collegata agli andamenti dei mercati finanziari internazionali ma anche alla conclusione, proprio per l'anno delle celebrazioni per il millennio, di molti progetti ed investimenti capitali. Infatti la preparazione per il nuovo millennio ha richiesto ingenti investimenti sia pubblici che privati in grandi progetti culturali (per ricordarne solo alcuni: *Millenium Bridge*, *Tate Modern*, la *British Museum Great Court*, il *Glasgow Science Centre*) che ha in parte limitato gli investimenti negli anni successivi. Cionostante come risulta dall'ultima indagine A&B (2002/2003) l'investimento delle imprese in cultura è cresciuto dell'8% nell'ultimo biennio.

**Dati dell'investimento delle imprese in cultura
in Gran Bretagna 1976 - 2003**

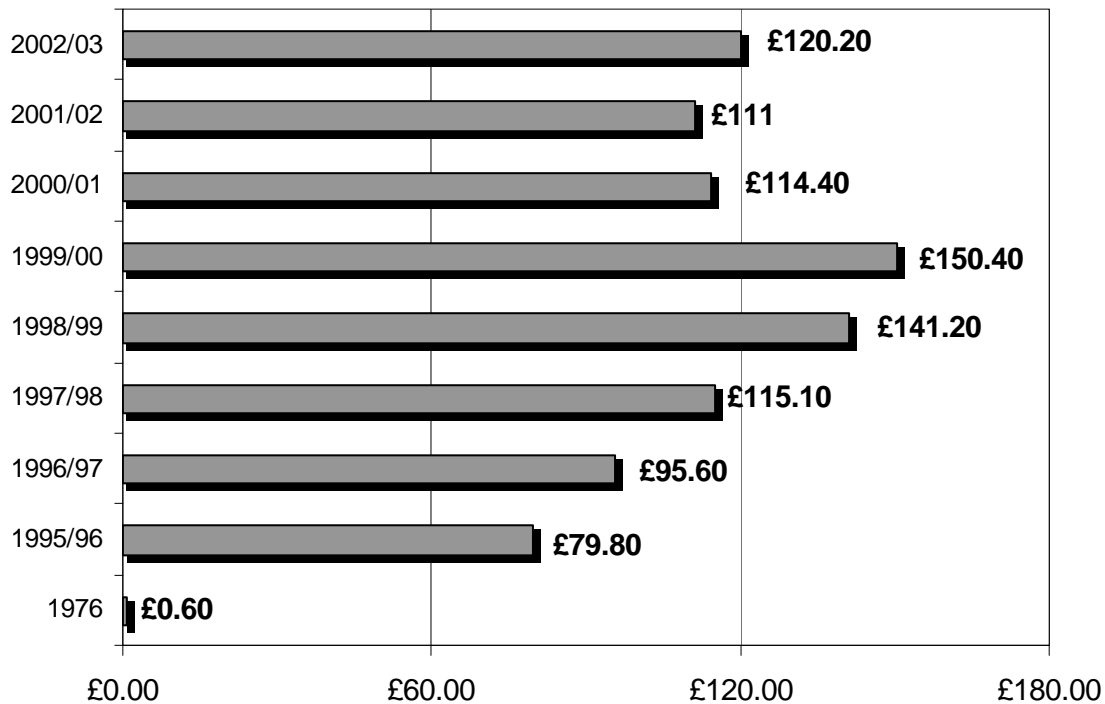


Fig. 9 – Investimento delle imprese in cultura 1976 – 2003 (fonte: A&B 2004c)

Al di là del *trend* generale di crescita dell’impegno delle imprese in cultura è interessante considerare altri elementi. Innanzitutto la tipologia, ossia il “come” le imprese investono in cultura.

Sono in diminuzione: gli investimenti in pacchetti di *membership* delle imprese presso istituzioni culturali, la sponsorizzazione di investimenti capitali (*capital projects*) e l’investimento in premi e riconoscimenti culturali.

Sono in crescita: la sponsorizzazione in termini generali, le donazioni da parte delle imprese e la sponsorizzazioni *in-kind* (ossia l’offerta di materiali o prestazioni professionali gratuite) e in modo eccezionale la formazione presso le imprese basata su interventi artistici e culturali che in qualche modo risponde alle esigenze di collaborazione e creatività supportate dal programma *New Partners* (vedi inoltre scheda di approfondimento).

<i>Tipo di investimento</i>	2002/03	2001/02	2000/01	1999/00	1998/99	1997/98	1996/97
SPONSORIZZAZIONE D'IMPRESA GENERALE	67.3 (▲24%)	54.3	57.6	59.6	69.8	64.3	51.3
CORPORATE MEMBERSHIP	14.6 (▼2%)	14.9	11.3	10.9	8.9	10.2	10.3
CORPORATE DONATIONS	7.3 (▲12%)	6.5	4.2	12.5	11.0	9.0	6.0
SPONSORSHIP OF CAPITAL PROJECTS	6.6 (▼54%)	14.5	9.0	45.7	35.2	19.4	16.9
SPONSORSHIP IN-KIND	15.3 (▲6%)	14.1	18.1	11.3	12.1	9.2	7.6
AWARDS AND PRIZES	5.5 (▼11%)	6.2	7.5	7.0	4.6	3.9	3.5
CREATIVE TRAINING & DEVELOPMENT	3.5 (▲84%)	1.9	2.3	1.4	0.8	1.1	N/A
MILLENNIUM PROJECTS	N/A	0.5	6.6	3.4	N/A	N/A	N/A
TOTAL INVESTMENTS	120.2M(▲8%)	111.0M	114.4M	150.4M	141.6M	115.0M	95.6M

FIG. 10 – TIPOLOGIE DI INVESTIMENTO DELLE IMPRESE IN CULTURA (FONTE: A&B, 2004C)

Un altro aspetto interessante da considerare è la dimensione geografica dell'investimento in cultura. Come per l'Italia anche in Gran Bretagna le differenze regionali sono piuttosto accentuate e lo possiamo leggere anche dai dati dell'investimento delle imprese in cultura (figura 11).

In particolare è interessante vedere come l'area della capitale Londra sia in grado attrarre circa il 50% dell'intero investimento nazionale delle imprese in cultura. Da una parte questo è facilmente spiegabile sia con la concentrazione di grandi istituzioni culturali nella capitale che con il prestigio e la professionalità delle stesse. Dall'altro è importante considerare anche il tipo di imprese che operano sul territorio di Londra e la loro dimensione, poiché esse risultano essere proprio quelle grandi imprese che sono più portate all'investimento in cultura ed altre cause sociali e che hanno budget prestabiliti proprio a questi fini. Quindi in qualche modo sembra importante sottolineare che il livello di investimento delle imprese in cultura è fortemente influenzato dal numero, dalla grandezza e dalla produttività del tessuto imprenditoriale di un dato territorio.

Ciononostante per la prima volta nell'ultima indagine A&B (2002/2003) si rileva una tendenza decrescente degli investimenti nella capitale (per la prima volta al di sotto di 50 milioni di sterline negli ultimi 6 anni), quindi anche per quanto riguarda gli investimenti in cultura, come per altri processi fiscali e economico-sociali, emerge anche una tendenza alla regionalizzazione e ad una attenzione per il territorio e le regioni non solo per la capitale, grande centro economico del paese. Un'ultima osservazione piuttosto singolare è data dal caso della regione Nord della Gran Bretagna che ha visto un aumento di quasi 5 punti in percentuale tra le ultime due indagini: questo aumento è imputabile ad una singola sponsorizzazione (quella della compagnia Sage Plc verso il *The Sage Gateshead*), la più alta singola sponsorizzazione registrata in Gran Bretagna. Anche questo caso permette di sottolineare l'impatto che una diversa geografia economica può avere sui territori in merito al sostegno all'arte e alla cultura e in qualche modo fa capire come il panorama regionale possa cambiare in modo consistente anche grazie ad alcuni singoli progetti culturali di grande impatto. Infatti nell'ultima indagine aumenti regionali si sono registrati nella regione del sud-est (107%), del centro-ovest (41%) e in Galles (53%).

REGION	2002/2003		2001/2002	
	£	%	£	%
EAST MIDLANDS	1,707,726	1.56	1,631,158	1.64
EAST OF ENGLAND	2,941,707	2.69	1,422,124	1.43
LONDON	49,407,484	45.21	52,939,835	53.29
NORTH WEST	3,801,657	3.48	4,067,303	4.09
NORTHERN	10,017,102	9.17	4,015,044	4.04
SOUTH EAST	9,827,201	8.99	7,395,737	7.45
SOUTH WEST	4,427,621	4.05	3,729,147	3.75
WEST MIDLANDS	7,077,696	6.48	5,015,204	5.05
YORKSHIRE	3,361,781	3.08	3,744,507	3.77
SCOTLAND	8,595,724	7.87	8,437,199	8.49
WALES	6,165,709	5.64	4,025,401	4.05
NORTHERN IRELAND	1,958,058	1.79	2,913,493	2.93
TOTAL	109,289,466		99,336,151	

FIG. 11 – L'IMPATTO REGIONALE DEGLI INVESTIMENTI DELLE IMPRESE IN CULTURA (FONTE: A&B, 2004c)

L'ultima analisi che proponiamo riguarda la ripartizione dell'investimento delle imprese in cultura tra i vari settori artistico-culturali (figura 12). Anche in questo caso è interessante osservare come emergano i settori "tradizionali" che in qualche modo riescono ancora ad attrarre la maggior parte dei finanziamenti dalle imprese, ed in particolare musei e gallerie (20.02% del totale), musica (13.39%), teatro e spettacolo (11.06%), festivals (8.03%). Tuttavia osservando i *trends* ritroviamo che sono proprio i settori "tradizionali" a perdere in percentuale rispetto agli anni precedenti (in particolare proprio i settori dell'Opera e dei Musei e Gallerie) mentre prendono spazio settori che potrebbero essere considerati più marginali come la danza (che passa dal 1.26% al 4.53%), le arti visive, i centri d'arte e le attività artistiche per la comunità (anche qui possiamo leggere tra le righe un accresciuto interesse per il territorio).

ARTFORM	2002/03	%	1999/2000	%
ARTS CENTRES ▲	£3,948,263	3.61%	£1,694,936	1.26%
COMMUNITY ARTS ▲	£2,795,544	2.56%	£1,475,236	1.10%
CRAFTS	£194,119	0.18%	£162,100	0.12%
DANCE ▲	£4,945,900	4.53%	£1,698,170	1.26%
DRAMA/THEATRE	£12,091,343	11.06%	£15,420,589	11.45%
FESTIVALS ▲	£8,776,561	8.03%	£8,984,105	6.67%
FILM/VIDEO	£7,948,989	7.27%	£10,594,861	7.87%
HERITAGE ▲	£4,674,443	4.28%	£3,788,811	2.81%
LITERATURE/POETRY	£1,138,931	1.04%	£1,340,615	1.00%
MUSEUMS & GALLERIES ▼	£21,875,580	20.02%	£38,746,457	28.78%
MUSIC ▲	£14,633,545	13.39%	£10,891,285	8.09%
OPERA ▼	£5,530,476	5.06%	£18,122,161	13.46%
PHOTOGRAPHY	£723,452	0.66%	£231,348	0.17%
SERVICES ▲	£2,208,202	2.02%	£1,589,362	1.18%
VISUAL ARTS ▲	£6,191,764	5.67%	£6,353,526	4.72%
OTHER (INCL. ENTI LOCALI)	£11,612,354	10.63%	£13,533,497	10.05%
TOTAL	£109,289,466		£134,627,059	

FIG. 12 - INVESTIMENTI DELLE IMPRESE IN CULTURA PER SETTORE ARTISTICO CULTURALE (FONTE: A&B, 2004c)

3.4.3 Le problematiche e le opportunità per le organizzazioni culturali inglesi

La *Arts & Business* ha promosso nel 2003 una indagine qualitativa³⁰ presso 74 organizzazioni culturali inglesi sulle esperienze e le opinioni delle organizzazioni culturali in merito al loro rapporto con le imprese. Ecco riassunti gli elementi centrali di questo dibattito.

Quali fattori influenzano il livello di investimento delle imprese in cultura? L'opinione generale delle istituzioni culturali è positiva e rispecchia il trend positivo dell'investimento delle imprese in cultura con una crescita dell'8% nell'ultimo anno. Le organizzazioni che hanno potuto constatare questo trend positivo lo attribuiscono alla crescita economica generale e al ritorno di una certa stabilità sui mercati nonché ad una sempre maggiore attenzione verso la responsabilità sociale di impresa. Altri fattori positivi citati sono la generale consapevolezza che la cultura e l'arte possono stimolare una cultura imprenditoriale creativa ed innovativa, favoriscono i processi di rigenerazione urbana, permettono di cogliere opportunità prestigiose come la nomina a Città Europea della Cultura, e possono godere di una crescente popolarità, come nel caso delle arti visive. Internamente le organizzazioni culturali ritengono inoltre che l'aumento dell'investimento delle imprese sia dovuto alla presenza al loro interno di "Uffici Fundraising e Sviluppo" molto più professionali ed efficaci, e alla presenza di membri dei propri *Board* più orientati alle imprese e proattivi. Ciononostante le istituzioni culturali percepiscono anche una crescente difficoltà nel creare e mantenere relazioni con le imprese. Ciò è determinato da una crescente competitività globale che porta le imprese a cercare una sempre maggior efficienza, ma anche ad un aumento del numero di istituzioni e organizzazioni che si rivolgono alle imprese e che quindi rendono l'ambiente più competitivo per le organizzazioni culturali. Le organizzazioni culturali che invece hanno percepito un calo dell'investimento delle imprese, lo attribuiscono soprattutto ad una certa difficoltà nel riuscire a far breccia nel budget della responsabilità sociale delle varie imprese e anche ad un certo declino delle pratiche di

corporate hospitality. Internamente inoltre percepiscono che un calo dei finanziamenti dedicati al fundraising interno all'organizzazione può risultare in una mancanza di risorse umane capaci di assumere atteggiamenti proattivi nei confronti delle imprese.

Come si possono spiegare le differenze regionali? Gli investimenti delle imprese in arte e cultura in Gran Bretagna sono per la metà assorbiti dalla capitale Londra. Le organizzazioni intervistate sono coscienti di quali siano i fattori di attrattiva per le imprese verso la capitale: accesso ad una audience ampia e culturalmente attenta, grande livello di copertura stampa degli eventi culturali e grande accessibilità fisica agli eventi. Tuttavia, come già detto, per la prima volta in sei anni l'investimento delle imprese in cultura nella capitale è stato inferiore ai £50 milioni di sterline. Nella raccolta dati di quest'anno il Nord Inghilterra ha percepito una forte crescita degli investimenti delle imprese in cultura. Le organizzazioni culturali della regione hanno spiegato questo cresciuto interesse con la presenza di grandi interventi ed iniziative di rigenerazione e un rinnovato interesse locale verso l'arte. Comunque, la maggior parte delle organizzazioni culturali delle varie regioni si sono dette preoccupate dal fatto che i finanziamenti imprenditoriali tendono ad essere fortemente centralizzati e dal fatto che la limitata grandezza delle compagnie locali in qualche modo limita la loro possibilità di accesso a budget significativi.

Quali sfide affrontano le diverse forme di espressione artistica e culturale in termini di raccolta fondi dalle imprese? Alcune organizzazioni culturali rilevano la loro difficoltà nell'attrarre investimenti dalle imprese. Organizzazioni attive nelle *community arts* suggeriscono che il loro focus verso gruppi svantaggiati e marginalizzati rende la loro audience molto particolare e poco attraente per le imprese (gli investimenti in *community arts* hanno subito un declino del 15%). Al contrario, organizzazioni operanti in forme d'arte più tradizionali e richieste da fasce socio-economiche medio-alte come la musica classica e l'opera criticano il fatto che le imprese vedono la loro immagine come troppo elitaria e quindi poco connessa con la loro responsabilità di impresa (gli investimenti nel settore dell'opera sono diminuiti del 35% nell'ultima indagine). Quello che emerge da questi due esempi è il fatto che le organizzazioni culturali potrebbero trovare beneficio nell'essere più attente alle particolari opportunità che la loro specifica forma d'arte può portare alle imprese e a valorizzare la cresciuta attenzione verso il proprio *positioning* e il proprio *target* con approcci più strategici.

Come vedono il futuro le organizzazioni artistico culturali? La maggior parte delle organizzazioni artistico-culturali sono ottimiste verso il futuro e verso la crescita degli investimenti delle imprese nel loro settore/organizzazione. Particolari opportunità percepite dalle organizzazioni sono: la crescita del turismo culturale, la maggior importanza dell'innovazione all'interno delle imprese e la rigenerazione di aree socialmente deprivate. Ciononostante le organizzazioni culturali sono coscienti anche delle difficoltà future come per esempio la domanda da parte delle imprese di indicatori di ritorno per il loro investimento, che aumenta la pressione delle organizzazioni culturali verso un approccio più strategico e business-oriented. Comunque, adottando un'ottica più ampia sull'ultimo decennio il contesto inglese sembra suggerire che le organizzazioni artistico culturali hanno saputo rispondere e vincere la sfida nel riuscire ad assicurarsi finanziamenti da parte delle imprese.

4. Approfondimenti: casi concreti ed interviste

4.1 *The Sage Gateshead*: fundraising per coinvolgere le persone con la musica

The Sage Gateshead è la nuova istituzione culturale della città di Gateshead che offre l'opportunità a persone di tutte le età di fare musica, ascoltare musica e studiare musica. Il nuovo Auditorium è stato aperto nel dicembre del 2004 come parte di un più ampio progetto di rigenerazione urbana che ha visto la partecipazione di *NewcastleGateshead* alla selezione a Capitale Europea della Cultura. Un' ampia entrata e un luminoso *foyer* fanno da connessione a tutte le aree del centro dedicato alla musica offrendo delle spettacolari vedute sul fiume *Tyne*. *The Sage Gateshead* è parte centrale nella promozione e affermazione di *Gateshead Quays* come prestigiosa meta culturale in Gran Bretagna e all'estero, con un impatto a lungo termine sulla vita e l'economia della regione. Il programma artistico dell'istituzione varia da importanti performance internazionali a gruppi di lavoro con bambini e adulti, coinvolgendo bambini dai cinque anni fino ai pensionati, giovani DJs e dipendenti delle imprese locali. L'edificio è inoltre sede dell'orchestra di musica classica *Northern Sinfonia* e di *Folkworks*, una organizzazione che promuove la musica folk locale.

The Sage Gateshead include due auditorium (una sala da 1,650 posti e una da 400) di eccezionale acustica, uno spazio prove e un centro di educazione musicale dotato di 26 stanze, tutti concepiti come entità distinte racchiuse da un eccezionale architettura contemporanea di acciaio, disegnata dagli architetti della *Foster and Partners*, che abbraccia tutti gli spazi sottostanti.

L'edificio è aperto al pubblico 16 ore al giorno per 365 giorni all'anno, durante l'anno vengono presentate circa 400 performances, il programma educativo raggiunge circa un milione di persone all'anno (è il più ampio programma di partecipazione d'Europa).

The Sage Gateshead è stato realizzato attraverso una dettagliata pianificazione decennale, ed è stato progettato con la consulenza di musicisti, promotori ed esperti. L'investimento in conto capitale per la creazione dell'edificio costato £70 milioni di sterline è stato sostenuto dall'*Arts Council of England*, dai finanziamenti del Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, *Gateshead Borough Council* e l'agenzia di sviluppo regionale *One North East*.

Bilancio Preventivo 2005/06	% del Bilancio Totale
Finanziamenti dal settore pubblico (incluso governo centrale e autorità locali)	28% circa
Donazioni da aziende di commercio sussidiario (incluso negozi, conferenze, parcheggio)	10% circa
Entrate dai programmi (incluso box office, noleggi e touring)	46% circa
Altre entrate (incluso endowment, trusts, compagnie e individui)	16% circa

Fig. 13 – Prospetto delle entrate del *The Sage Gateshead* per area

Intervista con Rachel Adam, Head of Development, The Sage Gateshead

Può descrivere come è organizzato il vostro settore fundraising e quale ruolo esso gioca all'interno dell'organizzazione? In particolare, essendo *The Sage Gateshead* una istituzione nuova, come è stata strutturata l'organizzazione? Quali modelli avete considerato?

The Sage Gateshead è una istituzione non profit e come tale è gestita da un *Board of Trustees* da cui dipende un corpo esecutivo ed il Direttore Generale, responsabile per gli altri uffici.

L'ufficio *Performance Programming* si occupa dell'organizzazione di concerti ed eventi, l'ufficio *Learning and Participation* è invece responsabile per tutti i programmi educativi e di formazione. C'è poi un ufficio *Marketing & Development* all'interno del quale si trovano l'area sviluppo e raccolta fondi, l'ufficio pubbliche relazioni, il *customer service* e la gestione del box office. Ci sono poi altri uffici che fanno riferimento direttamente al Direttore Generale: l'area servizi per l'edificio, l'ufficio risorse umane e l'ufficio amministrazione. Si tratta di una struttura abbastanza tipica per istituzioni di questo genere, ma che presenta alcune peculiarità. Innanzitutto, l'importanza paritaria data agli uffici *Performance* e *Education*. Di solito, in istituzioni di questo tipo, l'area pedagogica e le attività formative sono qualcosa che viene sviluppato successivamente e quindi sono sempre dipendenti dall'area *Performance*, mentre al *The Sage Gateshead* è stata loro attribuita la stessa importanza e questo è qualcosa di veramente unico. Inoltre, seconda particolarità, l'edificio è di proprietà della municipalità di Gateshead (*Gateshead Borough Council*), ma al suo interno c'è un'unica organizzazione che lo gestisce. Altre grandi istituzioni culturali hanno a volte organizzazioni diverse che si occupano degli spazi, degli spettacoli, delle pulizie e molto spesso questo è causa di conflitti. *The Sage Gateshead* è una unica organizzazione che si occupa di tutto: dagli spettacoli, al guardaroba e alle pulizie. Molte persone all'interno della nostra organizzazione hanno lavorato per molti anni in questo settore e quando l'idea del *The Sage Gateshead* è nata, si sono impegnati a fare molta ricerca per capire come altre realtà simili erano organizzate e proprio da questa ricerca e confronto sono emerse le sue particolarità e le esigenze appena spiegate.

Se ci soffermiamo in particolare ad analizzare la struttura di raccolta fondi c'è un Direttore *Marketing & Development*, poi c'è il ruolo di *Head of Development* che è responsabile della raccolta fondi dal settore privato: fondazioni, imprese e individui da cui dipendono due *fundraising managers*.

Cos'è l'*endowment fund*³¹ e come è stato istituito? Quali fondi raccolti vanno nell'*endowment fund* e quali invece vanno a coprire i costi di gestione?

Il modello dell'*endowment fund* è nuovo in Gran Bretagna, mentre è molto più diffuso negli Stati Uniti. Il progetto alla base della creazione del *The Sage Gateshead* ha ricevuto finanziamenti dalla Lotteria Nazionale inglese e una delle condizioni alla base di questo finanziamento è stata proprio quella di creare un *endowment fund*. La ragione alla base di questo è stata determinata dal fatto che molti progetti ed istituzioni create in precedenza con importanti investimenti pubblici hanno mancato di stabilità a lungo termine rendendo vano quindi l'investimento iniziale. Quindi abbiamo deciso di adottare l'*endowment fund* per garantire alla nostra istituzione una stabilità a lungo termine: I soldi raccolti attraverso l'*endowment fund* non hanno nessuna clausola o restrizione e possono essere usati per portare avanti tutti i nostri programmi. All'inizio abbiamo fatto molta ricerca attorno a questo modello e il nostro direttore marketing e sviluppo è stato negli Stati Uniti per due mesi per studiare altre istituzioni culturali gestite in questo modo. Il fondo è gestito da *Community Foundation*, una Fondazione locale che supporta interventi per la comunità.

Quando abbiamo iniziato la raccolta fondi sin dall'inizio abbiamo cercato *Founding Patrons* ossia persone, istituzioni o imprese che potessero donare somme consistenti per far partire e far crescere l'*endowment fund*. I nostri *Founding Patrons* sono: The Sage Group plc, una compagnia di progettazine software e che è una delle imprese di maggior successo nel Nord Est dell'Inghilterra, che ha sostenuto il nostro auditorium con 6 milioni di sterline, finora la più grande singola sponsorizzazione in Gran Bretagna, dando così il nome all'edificio. Altri sostenitori dell'*endowment fund* sono stati: la *Northern Rock Foundation*, una fondazione

bancaria locale; il *Barbour Trust*, una fondazione locale; Joan e Margaret Halbert, due private cittadine che volevano offrire nuove opportunità agli abitanti della regione; *Garfield Weston Foundation*, un'altra fondazione interessata ai progetti educativi che il centro poteva offrire. Questi grandi donatori sono stati ringraziati battezzando alcune aree del *The Sage Gateshead* con i loro nomi.

Anche questo è molto interessante perché sebbene il *The Sage Gateshead* sia proprietà del *Gateshead Borough Council* e sia stato costruito con finanziamenti pubblici, la municipalità non ha richiesto che i soldi da parte di finanziatori privati andassero a coprire i costi dell'investimento iniziale ma ha approvato il fatto che i soldi raccolti venissero destinati all'*endowment fund*, e che gli spazi dell'edificio fossero battezzati con il nome di questi sostenitori privati, per assicurare la programmazione a lungo termine.

I *Founding Patrons* dunque ricevono come "corrispettivo" alla loro donazione la denominazione di un'area o una stanza. Questa è una grande opportunità offerta dal nostro edificio e porterà altri fondi poiché ci sono ancora 23 stanze nel *music center* che possono essere nominate e anche le due sale principali sono ancora anonime. Ma anche quando altri donatori contribuiscono di solito cerchiamo di mettere una placca su un pianoforte o su altre attrezzature per dare riconoscimento al loro sforzo.

L'interesse che risulta dall'investimento di questa grande risorsa che è l'*endowment fund* viene speso di anno in anno, ma i soldi del fondo non vengono mai toccati e quindi rimangono anche per le generazioni future che vorranno godere di questa opportunità nella regione. Questo è qualcosa di veramente unico nel Regno Unito. L'*endowment fund* ammonta ad oggi a 11.75 milioni di sterline e la cosa più interessante è che il 92% di questi soldi sono arrivati proprio da imprese e istituzioni locali che hanno voluto investire nel futuro della regione. La crescita dell'*endowment fund* per noi è percepita come una priorità perché esso garantisce la nostra sicurezza a lungo termine e assicura la nostra indipendenza nella scelta dei programmi.

Quali fondi sono usati allora per coprire i costi dell'attività?

Tutti gli altri soldi che raccogliamo vanno a coprire i costi reali dell'attività. Parte di questi finanziamenti sono raccolti da fondazioni e enti caritatevoli. Sono istituzioni che controllano attentamente i loro investimenti e di solito investono soldi per progetti specifici e a breve termine.

Noi offriamo circa 400 spettacoli in un anno e un milione di incontri e sessioni dedicate all'educazione e alla partecipazione insegnando musica ad alunni e adulti. Una delle nostre priorità è proprio relativa al promuovere la musica e la partecipazione nelle scuole. In queste varie aree noi cerchiamo di abbinare gli interessi di differenti fondazioni e *trusts* con il nostro lavoro. Ad esempio, la *PRS Foundation* è interessata a sostenere la produzione di nuova musica inglese e dal momento che anche parte del nostro programma prevede il commissionare nuova musica possiamo mettere assieme le due cose e chiedere il loro sostegno. La *Paul Hamlyn Foundation* ci ha supportato come parte di un loro progetto che aveva lo scopo di coinvolgere ogni scuola superiore della regione in progetti di educazione musicale. Le fondazioni coinvolte in questi progetti non sono solo regionali ma anche nazionali. Inoltre, anche se i costi dell'edificio sono stati già affrontati ci sono sempre degli investimenti minori e delle migliorie da apportare e anche in questi casi cerchiamo l'intervento di sostenitori minori attraverso il nostro *small capital budget*.

Come raccogliete fondi dagli individui? Quali metodi ritiene siano i più efficaci per coinvolgere gli individui? Quale è l'impatto delle grandi donazioni a confronto di quelle minori?

Adesso stiamo pianificando un nuovo schema per coinvolgere gli individui. Per il momento la modalità di coinvolgimento base deriva, storicamente, dalla presenza all'interno del *The Sage Gateshead* della *Northern Sinfonia*. Lo schema si chiama *Northern Sinfonia Friend* e prevede un contributo di 25 sterline (£40 per la *membership* di una famiglia) e i *benefits* offerti sono: una *newsletter* per gli amici, informazioni in anticipo sui programmi della *Northern Sinfonia*, serate solo per gli Amici della *Northern Sinfonia*, inviti alle prove aperte, 10% sui CD dell'orchestra e il *merchandising*. Vorremmo allargare uno schema di questo tipo a tutta l'istituzione *The Sage Gateshead* coinvolgendo le persone su più livelli in base a quanto possono permettersi di donare, quindi partendo da 25 sterline ma arrivando fino a 500.

Abbiamo inoltre un altro programma che permette agli individui di essere coinvolti direttamente con l'Orchestra. Lo schema si chiama *Principal Partners*. I sostenitori sono citati ogni volta che l'Orchestra viene descritta nei programmi di sala e in altro materiale e il loro nome compare vicino alla "sedia" (*Chair*) (ossia uno dei principali elementi dell'orchestra) che hanno deciso di sostenere. I soldi raccolti attraverso questo schema supportano direttamente il lavoro della *Northern Sinfonia*. I *Principal Partners* pagano 6,000 sterline lungo un periodo di tre anni, è uno schema molto personale e legato all'Orchestra o alla passione per uno specifico strumento. Generalmente cerchiamo di andare incontro ai bisogni delle persone e cerchiamo di vedere quali sono le loro ragioni per sostenere il nostro lavoro e come possiamo venire incontro alle loro esigenze.

Un ulteriore tipo di coinvolgimento può essere quello dei lasciti. A volte in passato è capitato che siamo stati contattati da un avvocato che ci informava che qualcuno ci aveva ricordato nel proprio testamento, ma ultimamente capita spesso che siano le persone a chiamarci e a chiederci come fare se vogliono lasciare parte dei loro averi al *The Sage Gateshead*. Ora stiamo pianificando una campagna per informare le persone della possibilità di lasciare una donazione alla nostra organizzazione. È qualcosa di veramente specifico e delicato, in quest'area il *donor care* è molto importante.

Come coinvolgete le imprese? Che tipo di strategie di raccolta fondi adottate e che tipo di coinvolgimento ha maggior successo?

Il coinvolgimento delle imprese è piuttosto nuovo per noi dal momento che abbiamo aperto solo da 6 mesi. Quando l'edificio era ancora chiuso ed in costruzione non potevamo offrire dei benefici tangibili alle aziende. Noi offriamo alle imprese tre modalità principali per sostenerci:

- La possibilità di dare un nome ad uno spazio, in considerazione degli spazi si parte da una donazione di £10,000, il beneficio è ovviamente l'associazione stretta con *The Sage Gateshead* in modo permanente;
- La sponsorizzazione che può essere relativa ad un singolo evento o a diversi tipi di programmi e di eventi per diverse fasce d'età e *targets*. Molti degli eventi sono in esclusiva a Gateshead o Londra-Gateshead, concerti singoli, serie di concerti, e stagioni intere possono essere sponsorizzate;
- Uno schema di *corporate partnership* annuale. Le imprese possono scegliere di supportarci ad uno dei 4 livelli di sostegno. Il pacchetto base comincia da £5,000 per i *Cyan Partners*, poi ci sono gli *Ultramarine Partners* £ 10,000, i *Cobalt Partners* £20,000 e infine gli *Indigo Partners* £ 50,000 (i nomi dei diversi livelli sono quelli dei colori dei vetri del *foyer* del *The Sage Gateshead* disegnati dall'artista Kate Maestri). I nostri *corporate partners* sono imprese che provengono dai più svariati settori: imprese di servizi pubblici come la *Northumbrian Water*, *Nexus*, studi notarili e legali come *Dickinson Dees*, *Robert Muckle Solicitors*, istituti di credito come *The Royal Bank of Scotland*, imprese di costruzione come *Tolent Construction Ltd* e *Newcastle Building Society*,

compagnie di servizi per le imprese come *KPMG* e imprese nel campo dei media come *Tyne Tees Television* ed altre ancora.

Le imprese ricevono tutte dei benefici base e alcuni benefici extra legati al tipo di *partnership* che sottoscrivono. I *Corporate Partners* sono citati sul nostro *website*, in tutto il materiale *corporate* della nostra istituzione e all'interno dell'edificio. Inoltre I dipendenti delle imprese possono avere il vantaggio di partecipare a sessioni di musica studiate al fine di costruire *team building* e sviluppare capacità creative (*Music in the Workplace*). Ricevono tutti dei biglietti per partecipare ai nostri eventi durante l'anno (da 20 a 120 biglietti in relazione al loro contributo). Possono inoltre usare degli spazi della nostra struttura per intrattenere clienti e usufruire di visite guidate all'edificio per i loro soci, clienti e dipendenti. Quest'anno abbiamo 13 *Corporate Partners* e per noi sarà interessante vedere quanto questo programma potrà crescere e se le imprese sottoscriveranno anche l'anno prossimo. Alcune di queste supportano anche programmi educativi e di apprendimento: *Northumbrian Water* per esempio sostiene anche molti corsi di musica per i più giovani e la *Young Northern Sinfonia*.

Fino ad ora il programma *corporate* ha mostrato molto successo, mentre la sponsorizzazione è stata meno sfruttata, probabilmente perchè le imprese devono ancora capire che tipo di programma e di eventi possiamo offrire e che tipo di pubblici possono coinvolgere.

Quali considera essere le sfide del fundraising sia nel coinvolgere gli individui che le imprese?

Uno degli aspetti più importanti è quello del *donor care* (prendersi cura del donatore). Ci sono diverse fasi nei processi di raccolta fondi, la prima è quella della ricerca dei fondi e della ricerca di persone che sono interessate ai tuoi progetti, poi c'è la fase di coltivazione, c'è bisogno di coinvolgere il donatore in quello che succede giorno dopo giorno, può essere l'invito ad un concerto o ad un evento, fargli provare i nostri servizi di accoglienza o quelli di educazione e partecipazione. Infine devi chiedere il loro sostegno attraverso una proposta o domanda ufficiale (nel caso di una fondazione) o possono essere avvicinati nel contesto di un evento se sono persone che ci sono state presentate da altri membri. Dopo di che viene la fase più difficile: il prendersi cura del donatore perchè dopo che si è riusciti a coinvolgere la persona devi prenderti cura di lei e farle percepire che continua ad essere parte del progetto e della tua organizzazione. Questo è uno degli aspetti più difficili e soprattutto la parte del nostro lavoro che richiede più tempo ed attenzione, ma è davvero la parte più importante perchè se fai sentire il donatore parte della tua mission e dei tuoi progetti saranno essi stessi a promuovere la tua organizzazione presso altri e coinvolgere più individui.

Se considera una prospettiva di sviluppo e se guarda al lungo termine, come vede il futuro della sua organizzazione e quali sono le sfide che può anticipare?

Penso che l'approccio della raccolta fondi vari nel tempo e a seconda del contesto. Negli anni novanta i soldi raccolti attraverso la Lotteria Nazionale hanno avuto un impatto enorme sulle organizzazioni artistico culturali ma è anche importante guardare agli andamenti del mercato e della borsa e considerare quale sia il clima finanziario generale. L'importante è non avere una strategia fissa, prestabilita, non puoi dire che siccome ha funzionato così in passato allora deve funzionare di nuovo per forza, bisogna aver sempre coscienza dei cambiamenti continui.

Quali sono i vantaggi o gli svantaggi del fare raccolta fondi per una grande istituzione culturale come il *The Sage Gateshead*?

Personalmente questa è la prima volta che lavoro per una grande organizzazione, le mie esperienze passate sono tutte con piccole associazioni culturali. Ho lavorato in campi diversi: editoria, *visual arts* e *performing arts*, non direi che c'è molta differenza nel fare *fundraising* per l'una o per l'altra forma di attività. Il principio è lo stesso, quello di cercare di far combaciare

quello che puoi offrire con quello di cui i tuoi donatori hanno bisogno. Direi invece che la dimensione conta molto. All'interno di una grande istituzione culturale è molto più facile riuscire ad attrarre gli investimenti delle imprese perché puoi offrire loro grandi spazi e intrattenimento, mentre le piccole organizzazioni non possono. Anche il fatto che siamo parte di un progetto di rigenerazione urbana più ampio è un vantaggio perché possiamo mostrare ai nostri sostenitori che siamo parte di un contesto e di una storia di crescita per la nostra comunità.

In che modo misurate e valutate il vostro successo in termini di *fundraising*?

Ci sono due modi, direi, di misurare il nostro successo. Il primo è molto semplice, e consiste nell'arrivare al nostro *target* di raccolta ogni anno. Il secondo invece è più complesso ed è legato alla soddisfazione del donatore e quindi si tratta di vedere se le persone restano in contatto con noi di anno in anno e se sono entusiasti e portano altre persone alla nostra organizzazione.

4.2 Baltic: sostegno per l'arte contemporanea

Il BALTIC è uno dei maggiori nuovi centri per l'arte contemporanea a livello internazionale, aperto nel Luglio 2002 e situato nella sponda sud del fiume *Tyne* vicino al *Millennium Bridge* di Gateshead, al centro di uno dei progetti di rigenerazione urbana più imponenti di tutta la Gran Bretagna, il *Gateshead Quays*. Sviluppato all'interno di un edificio degli anni '50, un magazzino per le farine (parte dell'industria *Baltic Flour Mills*), il BALTIC è stato creato per promuovere la produzione, presentazione e esperienza dell'arte contemporanea e ha ospitato circa un milione di visitatori solo nel suo primo anno di apertura. Il centro non ha una collezione d'arte permanente, ma ha dato vita ad un programma che pone molta enfasi sulla commissione di nuove opere, invitando artisti a lavorare per specifici progetti ed installazioni: per questo l'istituzione ama definirsi una *art factory* (una fabbrica d'arte). Il BALTIC presenta una serie di mostre temporanee e un programma di eventi ad esse dedicato. Il recupero dell'edificio-magazzino ha dato spazio a 3000m² di spazio espositivo (cinque gallerie), alcuni studios per gli artisti, sale per seminari e rappresentazioni cinematografiche, un laboratorio multimedia, una biblioteca e un archivio per lo studio dell'arte contemporanea e inoltre ampi spazi per *bookshop* e ristoranti.

L'istituzione inoltre presenta un programma didattico molto ampio che porta l'arte contemporanea a stretto contatto con la comunità locale e con l'audience nazionale ed internazionale.

Circa un terzo delle entrate del BALTIC derivano da sponsorizzazioni, donazioni e corporate membership. Queste entrate supportano direttamente i programmi artistici e didattici.

Intervista con Fiona O'Connor, Assistant Head of Communications and Fundraising, BALTIC Centre for Contemporary Art

Può descrivere come è organizzato il vostro ufficio raccolta fondi e quale ruolo gioca all'interno dell'organizzazione? E in particolare, come è stato strutturato dall'inizio essendo la vostra una organizzazione così giovane?

L'ufficio *fundraising* e comunicazione è un unico gruppo di lavoro. Ci sono un capo ufficio, un vice-capo – specializzato in *fundraising*, un assistente specializzato nei rapporti con le imprese e uno incaricato dei rapporti con fondazioni e trusts. All'interno dell'area *marketing* e comunicazione ci sono altre due membri dello staff: un responsabile media e un responsabile *marketing* e inoltre un ruolo di aiuto/stagista. Fino a sei mesi fa l'area *fundraising* contava solo due persone e si è allargata solo di recente. All'inizio, quando la galleria era in progetto, c'era

solamente il ruolo di *Head of Communications and Fundraising*, poi quattro anni fa si è aggiunto un *Fundraising Manager* con funzioni di assistenza. Il BALTIC come organizzazione ha realizzato l'importanza crescente del fundraising per la sostenibilità dei suoi scopi nel lungo termine, per questo un anno fa l'ufficio è stato ampliato con l'assunzione di altri due assistenti al *fundraising*.

Come raccogliete fondi dagli individui? Quali metodi ritiene siano più coinvolgenti per favorire le donazioni degli individui alla vostra organizzazione?

Da settembre abbiamo introdotto all'entrata delle Gallerie una cassetta per le donazioni e questa semplice iniziativa si è dimostrata di grande successo raccogliendo il doppio rispetto al target che avevamo previsto, pari a 310,000 sterline per il bilancio annuale.

Questo è al momento il mezzo principale con cui raccogliamo soldi dagli individui, comunque a mano a mano che le risorse a disposizione del nostro team aumentano e l'organizzazione muove verso una nuova fase – con un nuovo direttore e nuovi Trustees – il BALTIC cercherà di ampliare anche il suo portfolio nella raccolta fondi, includendo anche donazioni individuali, grandi donazioni e possibilità di dare un nome agli spazi delle gallerie. Stiamo svolgendo delle ricerche proprio in queste aree. Sin dall'inizio volevamo includere queste possibilità ma essendo una organizzazione nuova e con un certo *appeal* ci è sembrato più facile rivolgersi prima alle imprese che si volevano associare al nome BALTIC.

Avete collaborazioni con fondazioni o trusts? Che tipo di rapporti create con questi soggetti? Che natura hanno queste fondazioni, sono locali o nazionali?

BALTIC ha costruito un rapporto molto stretto con la *Northern Rock Foundation* – con cui abbiamo negoziato un sostegno di £100,000 per anno per i prossimi 10 anni (attualmente al secondo anno) ma questo modello di *partnership* è piuttosto inconsueto. Negli ultimi 12 mesi abbiamo cominciato a ricercare altre fonti di finanziamento da fondazioni regionali, nazionali ed internazionali. Di solito queste collaborazioni sono legate a mostre particolari o particolari eventi del programma – per esempio se ospitiamo un artista americano ci rivolgiamo a fondazioni internazionali o americane.

Quanto spesso le imprese vi contattano e quanto siete invece voi a contattarle? Cosa pensa che le imprese cerchino maggiormente nell'affiliarsi a voi, sono benefici tangibili – copertura stampa, inviti – o intangibili basati sull'immagine e l'arte contemporanea?

Penso che siano entrambi. Dipende certamente dal tipo di compagnia e dal tipo di progetto che vogliono portare avanti. Per esempio la *Bank of Scotland* è venuta da noi per una sponsorizzazione perché voleva celebrare il suo ventunesimo anniversario nella città di Newcastle, volevano qualcosa di diverso e cercano un posto in cui ospitare questo evento, quindi sono venuti da noi principalmente per i nostri spazi e l'edificio. Il BALTIC ha davvero un *brand* molto forte e questo ci aiuta nel cercare degli sponsor – gli sponsor vogliono essere associati con gli attributi d'immagine del BALTIC, e all'inizio molte imprese volevano semplicemente essere associate con il più recente ed entusiasmante progetto nella regione.

Abbiamo davvero molti buoni contatti e li teniamo costantemente aggiornati riguardo alle mostre future e agli eventi. Alcune imprese sono particolarmente interessate all'arte, alcune invece sono più attratte dal luogo per la loro *corporate hospitality* o vogliono avere vantaggi dalla associazione con il nostro brand – è davvero un *portfolio* molto vario.

Al BALTIC c'è un ampio programma didattico e di partecipazione per coinvolgere la comunità locale. Secondo lei, le imprese vedono il vantaggio di prendere in considerazione le arti nei loro programmi di responsabilità sociale d'impresa?

BALTIC ha un programma didattico molto esteso per coinvolgere il pubblico e alcune imprese hanno dimostrato interesse in questa area, ma fino ad ora il sostegno generale

all'organizzazione è stato molto più utilizzato del sostegno specifico verso programmi educativi e di partecipazione. Tuttavia questo potrebbe cambiare in futuro.

Che tipo di coinvolgimento offrite alle imprese? Che tipo di strategie adottate per coinvolgere le imprese e quali risultano di maggior successo?

Il nostro approccio è quello di incontrare i nostri clienti e progettare con loro un pacchetto di sponsorizzazione che risponda alle loro esigenze e al loro budget. I possibili *benefits* offerti in ritorno sono: accreditamento e esposizione di loghi e brand, *corporate hospitality*, coinvolgimento di dipendenti, coinvolgimento nella creazione delle opere d'arte, copertura stampa, inviti alle *previews*, uso degli spazi dell'edificio e opportunità di *networking*. BALTIC lavora a livello individuale con ciascuno dei suoi *partners* per cercare di offrire un pacchetto su misura e efficace per entrambi. Tuttavia per facilitare e dare indicazioni sui benefici sono stati identificati i seguenti livelli di coinvolgimento:

- **Annual building sponsor:** che riguarda tutte le sponsorizzazioni e attività offerte dal BALTIC durante l'anno. Questo livello di collaborazione è limitato a soli 4 sponsor all'anno. In alternativa il programma del centro d'arte viene diviso in stagioni che possono essere promosse singolarmente.
- **Season building sponsor:** è possibile sponsorizzare una o più stagioni (che durano circa tre mesi) e lavorare con noi sulle mostre e attività che vengono realizzate in quel particolare periodo.
- **Exhibition sponsor:** riguarda l'opportunità di sostenere artisti individuali e le loro specifiche mostre. Le mostre possono essere diverse per durata o grandezza; lo sponsor in questo caso supporta direttamente nuove opere commissionate dal BALTIC
- **Education sponsor:** lo sponsor può decidere di sostenere il programma didattico del BALTIC per un particolare periodo di tempo. È inoltre possibile sostenere elementi specifici del programma didattico come il lavoro con le scuole, le università o il pubblico generico.
- **Multi media sponsor:** è possibile sponsorizzare il sito internet del BALTIC o i suoi sofisticati servizi multimediali, che offrono una vetrina per lavori di design e *new media* d'avanguardia
- **Artist in residence sponsor:** ci sono dai 3 ai 5 artisti che creano all'interno del BALTIC in diversi periodi. È possibile sponsorizzare una o più residenze d'artista.

Può delineare il profilo medio di una impresa che supporta il BALTIC? Sono imprese internazionali e quali settori sono maggiormente coinvolti?

Se ci riferiamo alla sponsorizzazioni passate il profilo medio potrebbe essere quello di una impresa nazionale che ha dei particolari legami con la nostra regione – come un'importante sede-ufficio o dei particolari interessi – con una qualche attenzione verso l'arte contemporanea, ma interessata a sostenere il BALTIC principalmente per *brand association* o per aver l'opportunità di realizzare grandi e particolari eventi di *corporate hospitality*. Comunque devo sottolineare che fino ad ora abbiamo avuto una grande varietà di imprese e spero che continui così. Ciononostante penso che il profilo medio delle aziende che sponsorizzano sia molto simile al trend nazionale nel sostegno delle arti : le imprese sono interessate alla *corporate hospitality* più che ad ogni altra cosa.

Quanto attiva è la vostra organizzazione nel coinvolgere i membri del consiglio direttivo nelle aree di fundraising e sviluppo?

Attualmente i *Trustees* non sono coinvolti attivamente nelle aree di sviluppo, ma abbiamo recentemente nominato un nuovo Presidente e un nuovo Direttore e alcuni nuovi *Trustees* e speriamo che in futuro essi siano più attivamente coinvolti nello sviluppo dell'organizzazione – in particolare nell'area delle donazioni. Alcuni *Trustees* hanno degli interessi commerciali

personali o sono parte del settore economico e devono perciò stare attenti a non creare conflitti di interesse ma noi speriamo che i Trustees diventino un mezzo per accrescere lo sviluppo delle donazioni.

Come misurate il vostro successo? In che modo avete misurato i risultati del vostro lavoro per presentarlo alle imprese?

Ogni sponsorizzazione viene valutata confrontandola con gli obiettivi e le finalità che sono state stabilite al momento dell'accordo. Ciononostante una misurazione quantitativa è molto complicata soprattutto perché i maggiori benefici – come l'associazione o il miglioramento d'immagine – sono molto difficili da misurare. Alcuni sponsor in passato hanno misurato il proprio successo attraverso la copertura stampa, il riscontro presso i loro dipendenti, clienti o soci e BALTIC collabora fornendo dati sulla partecipazione del pubblico e altri elementi.

Dal punto di vista dello sviluppo e della raccolta fondi, come vede il futuro della vostra organizzazione e quali sfide riesce a prevedere?

La più grande sfida che il BALTIC deve affrontare è quella della sostenibilità a lungo termine che mette molta pressione proprio sull'area *fundraising*. Come è successo negli ultimi 12 mesi, prevedo e spero che l'importanza e le necessità dell'area *fundraising* possano crescere e che continue risorse possano essere destinate per aiutarci ad affrontare queste sfide. Il BALTIC vorrebbe allargare il suo *portfolio* di raccolta fondi e includere anche altre opzioni come le donazioni individuali, le opportunità di nominare spazi della galleria ed altre aree dell'edificio, in modo da riuscire ad attrarre sponsor nazionali ed internazionali - molti dei quali sono restii a sponsorizzare iniziative fuori Londra. Dal momento che "l'effetto novità" del BALTIC si sta consumando (siamo ora al nostro terzo anno) dobbiamo continuare a trovare modi innovativi per attrarre sostenitori ed essere proattivi nell'avvicinare sponsor potenziali.

4.3 Ernst & Young UK: tante ragioni per sostenere l'arte e la cultura

Ernst & Young UK è parte di una multinazionale che fornisce servizi professionali alle imprese con circa 100,000 dipendenti in più di 140 paesi. Circa metà dei 440 partners e degli 8,000 dipendenti che lavorano per la compagnia in Gran Bretagna sono insediati negli uffici della sede centrale di Londra, anche se ci sono uffici minori in altre 18 città inglesi. Pur essendo una compagnia con un mercato ben definito e specialmente rivolto alle imprese, Ernst & Young UK è molto attenta all'impatto che ha sulla comunità più ampia: offre sostegno finanziario a molte associazioni non profit e prestazioni professionali gratuite e in particolare incoraggia i propri dipendenti a contribuire verso la comunità.

Tutti i dipendenti della Ernst & Young possono far domanda per ricevere un contributo dalla Fondazione della compagnia per finanziare le proprie attività di beneficenza e raccolta fondi. L'impresa sostiene le donazioni dei dipendenti corrispondendo fino a 500 sterline. Inoltre l'impresa vuole promuovere la filantropia anche per quei dipendenti che donano ma non vogliono essere attivamente coinvolti come sostenitori o volontari. Tutti i dipendenti possono partecipare allo schema di *payroll giving* promosso dalla compagnia: *Give As You Earn* (dona mentre guadagni), riuscendo a ottenere sgravi e incentivi fiscali per rendere le donazioni il più efficienti possibili. La compagnia aggiunge fino al 10% delle donazioni fatte da ogni singolo dipendente e si accolla tutte le spese di amministrazione relative al programma *Give As You Earn*. Inoltre Ernst & Young incentiva le persone che vogliono donare il proprio tempo o la propria competenza professionale ad enti non profit permettendo ai dipendenti di prendere una quantità di tempo libero dal lavoro per fare volontariato, e se le persone invece fanno

volontariato sacrificando il loro tempo libero possono far domanda affinché una donazione venga fatta dalla compagnia all'associazione per cui hanno operato come volontari.

La compagnia incoraggia il proprio personale a donare per la causa a cui si sentono più vicini, tuttavia essa promuove attivamente alcune iniziative e settori:

- La promozione dello sviluppo personale dei più giovani attraverso l'integrazione educativa, economica e sociale;
- L'uso delle arti visive come mezzo per promuovere l'integrazione sociale attraverso il supporto di associazioni in vari settori che usano l'arte come mezzo per combattere l'esclusione sociale e sostenendo le organizzazioni culturali che si rivolgono ai giovani e ai gruppi sociali più emarginati.

Essendo inoltre uno dei principali sponsor inglesi per le arti visive, la compagnia ha sviluppato un programma di collaborazione con le più importanti istituzioni culturali della Gran Bretagna: il Victoria&Albert Museum, la National Gallery, la Tate Britain, la Tate Modern, la Royal Academy of Arts e il Birmingham Museum & Art Gallery. Ernst & Young ha inoltre vinto il prestigioso Premio Arts & Business come Migliore Prima Sponsorizzazione e Miglior Progetto per le mostre di Picasso e Cezanne. La figura 14 riassume l'impegno a lungo termine della compagnia nel sostegno delle maggiori mostre d'arte in Gran Bretagna.

Anno	Mostra	Istituzione Culturale
1994	<i>Picasso: Sculptor/Painter</i>	Tate Britain
1996	<i>Cezanne</i>	Tate Britain
1998	<i>Bonnard</i>	Tate Britain
1998/99	<i>Burne-Jones</i>	Birmingham Museum & Art Gallery
1999	<i>Monet in the 20th Century</i>	Royal Academy of Arts
2001	<i>Vermeer & The Delft School</i>	National Gallery
2002	<i>Matisse Picasso</i>	Tate Modern
2003	<i>Art Deco 1910-1939</i>	V&A Museum
2004	<i>Turner's Britain</i>	Birmingham Museum & Art Gallery
2004	<i>Art of the Garden</i>	Tate Britain, Linbury Galleries
2005	<i>Turner Whistler Monet</i>	Tate Britain

Fig. 14 - Le mostre sponsorizzate da Ernst & Young dal 1994 ad oggi

La compagnia ha inoltre stabilito una relazione particolare con la Tate sostenendo attivamente cinque mostre presso la Tate Britain nel *Millbank* di Londra: Turner Whistler Monet, Art of the Garden, Bonnard, Cezanne e Picasso. Quando si è poi prospettata l'apertura della *Tate Modern* all'interno della centrale elettrica nel South Bank nel Maggio 2000, la compagnia ha dato supporto non solo al progetto ma anche al suo inserimento nel contesto socio-culturale locale. Durante i lavori di costruzione e rinnovo Ernst & Young ha finanziato un centro visitatori temporaneo nel sito della galleria: il centro ha permesso alla comunità locale e alle imprese del territorio di prendere coscienza della trasformazione in atto e di sostenere progetti e iniziative locali.

Intervista a Nicky Major, Head of Marketing presso Ernst & Young UK

Ernst & Young ha un lungo curriculum in termini di sponsorizzazione di mostre d'arte dal 1994 con "Picasso: Sculptor/Painter" alla Tate Britain. Come è stata coinvolta la compagnia per la prima volta? C'è stato un particolare motivo o ragione alla base di questa decisione?

All'epoca stavamo cercando qualcosa per la nostra compagnia che fosse un po' diverso, qualcosa che ci permettesse di intrattenere i nostri ospiti, per dare dei benefici concreti ai nostri dipendenti ma anche per far crescere la nostra immagine.

Sebbene ci siano molte cose che un'azienda possa fare per promuoversi a Londra, si arriva spesso al punto che non riesci a distinguerti per qualcosa di differente, non riesci a farti ricordare dai tuoi clienti o partner di affari. Quindi quello che cercavamo era davvero qualcosa di diverso, che si permettesse di fare *corporate hospitality*, ma anche qualcosa che piacesse ai nostri dipendenti e che fosse utile socialmente e in qualche modo l'arte è stata la soluzione che veniva a rispondere a tutte queste esigenze.

Perché Ernst & Young sponsorizza l'arte? Quali pensa siano i vantaggi che sponsorizzazioni culturali di questo tipo possono offrire a confronto di altre sponsorizzazioni o di altri tipi di pubblicità? Quale ritiene sia il valore aggiunto della cultura e dell'arte?

La ragione principale per la quale sponsorizziamo la cultura è perché gli eventi e le mostre ci danno l'opportunità di costruire rapporti e relazioni commerciali attraverso il nostro programma di *corporate hospitality*. Inoltre sono molto importanti i benefici che otteniamo per i nostri dipendenti (ad ognuno vengono dati una coppia di biglietti omaggio ad ogni mostra, in tutto più di 15.000 biglietti). Altri elementi essenziali sono la nostra immagine e il tipo di posizionamento sul mercato che ne riceviamo, e ovviamente il contributo che portiamo alla comunità e a Londra dal momento che molte di queste mostre non potrebbero aver luogo senza il sostegno privato.

Le arti visive in particolare sono per noi molto più interessanti delle performing arts perché ci permettono di intrattenere più a lungo i nostri ospiti. Inoltre ci permettono di raggiungere numeri maggiori rispetto a spettacoli musicali o altro, infatti non potremmo offrire lo stesso numero di biglietti a clienti e dipendenti nel caso delle performing arts.

Suppongo che abbiate costruito una relazione molto forte con la Tate, ma in particolare come avviene il primo contatto nel caso della sponsorizzazione di una mostra? Fate anche voi delle proposte su quali mostre potrebbero essere interessanti per voi?

Sono le istituzioni culturali, come la Tate, che vengono da noi, molto spesso con anni di anticipo per proporci di sostenere i loro progetti. Per esempio per la mostra "Turner Whistler Monet", alla Tate Britain da Febbraio a Maggio 2005, abbiamo cominciato a parlarne con gli organizzatori della Tate già dal 2002. Se pensiamo che sia qualcosa che ci interessa, che risponde al nostro profilo allora ci preoccupiamo di firmare con molto anticipo. Abbiamo contratti di sponsorizzazione firmati da qui al 2008. In effetti, proprio la mostra che sponsorizzeremo nel 2008 è stata concordata dal 2001. Normalmente le organizzazioni culturali vengono da noi e ci mostrano cosa stanno programmando e ci chiedono quale dei loro progetti ci può interessare e poi noi valutiamo se è un progetto che ci interessa. Ma noi non interferiamo mai con il contenuto, sono loro i veri esperti e per noi non avrebbe senso interferire con l'integrità e la qualità dei contenuti che ci propongono.

Quanto profondo è il coinvolgimento con queste istituzioni culturali, visto che sono sempre le stesse grandi istituzioni come la Tate o la National Gallery? In quale fase della concezione/organizzazione/promozione collaborate più attivamente? Quale livello di dialogo esiste durante le varie fasi dell'organizzazione?

Noi collaboriamo da vicino con questi musei, più o meno da quando firmiamo il contratto abbiamo incontri regolari con loro. Li aiutiamo molto spesso con il marketing: i musei e gallerie si concentrano sulla loro audience mentre noi cerchiamo nuove soluzioni per promuovere le mostre anche nei confronti della *business audience*; lavoriamo davvero molto insieme in modo da sfruttare al massimo le competenze che ciascuno di noi ha per promuovere la mostra. Ovviamente noi non mettiamo mano su nessuno degli aspetti organizzativi della mostra, sono loro gli esperti e loro sanno cosa è meglio ma collaboriamo molto sul *marketing*. Qualche volta interveniamo su degli aspetti tecnici come la tempistica o la logistica ma non potremmo mai intervenire sui contenuti. Noi abbiamo molta esperienza di marketing quindi cerchiamo di mettere insieme il nostro e il loro *know-how* per creare un evento di successo per entrambi.

C'è un particolare stile Ernst & Young nella sponsorizzazioni o si tratta semplicemente di una sponsorizzazione in cui viene posto il vostro logo invece di un altro?

Penso che tutti i maggiori sponsors abbiano delle ragioni diverse alla base del loro sostegno per un evento o una organizzazione, quindi a seconda di queste ragioni il loro modo di sostenere la cultura sarà diverso e anche le loro esigenze nei confronti delle istituzioni culturali saranno diverse. Per noi uno degli elementi più importanti è il numero di serate che possiamo avere presso la mostra per i nostri eventi di *corporate hospitality*, una volta che abbiamo stabilito queste siamo noi a creare i nostri eventi speciali seguendo il tema o lo stile della mostra con musica contemporanea degli artisti esposti ed altri interventi. Anche tutti gli elementi di immagine e marketing per i nostri clienti saranno in stile con l'evento. Per esempio per la mostra di Matisse Picasso tutti i materiali erano molto moderni e sofisticati, per la mostra su Vermeer erano molto più tradizionali.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi nel collaborare con grandi istituzioni artistiche culturali con un brand e una fama come la Tate o la National Gallery?

I vantaggi sono molti non solo in termini di immagine, l'aspetto più importante è che queste organizzazioni fanno quello che fanno, hanno conoscenza, esperienza e professionalità, organizzano sempre grandi mostre e lo fanno con grande successo. A livello di logistica è molto semplice stringere accordi con loro, perchè hanno esperienza anche nel trattare con il mondo delle imprese e capiscono quali sono le esigenze degli *sponsor*. Molto spesso quando si tratta con organizzazioni piccole invece non si riescono ad avere accordi chiari perchè non c'è una professionalità paragonabile. Per quanto riguarda gli svantaggi direi che non ce ne sono in termini di collaborazione, ma piuttosto in termini di competizione nel settore. In una città come Londra gli eventi di questo tipo non sono moltissimi per cui bisogna essere veloci ad aggiudicarsi una mostra o un evento perchè le istituzioni culturali sono accerchiate da tanti sponsor. Comunque questo è uno svantaggio piacevole perchè significa che queste istituzioni sanno organizzare mostre molto importanti e quindi sanno che le imprese della capitale le appoggeranno nei loro progetti.

In che modo l'essere coinvolti con la cultura e l'arte permette alla compagnia di entrare nell'arena e nel dibattito culturale nazionale?

Penso che dipenda dalle motivazioni per cui un'impresa sponsorizza. Noi siamo particolarmente coscienti del fatto che siamo una compagnia che influenza il mercato del lavoro e lo sviluppo locale e in particolare a Londra, quindi in qualche modo sentiamo di avere delle responsabilità nei confronti della comunità e di dover investire sul territorio, non solo perchè questo stesso territorio ci offre manodopera e molte opportunità ma perchè lo sviluppo locale e la qualità della vita nella città dipende anche da noi e può essere sostenuta da noi. Noi dimostriamo questo impegno sostenendo l'arte e la cultura, permettendo che grandi mostre possano essere

realizzate, o aprendole a particolari gruppi sociali che non hanno accesso alla cultura (gruppi di volontariato, disabili, scuole localizzate in aree svantaggiate) o semplicemente rendendo i biglietti un po' meno cari in modo che più persone possano avere accesso all'arte. Ovviamente abbiamo altre motivazioni legate alla promozione e all'immagine ma il fatto che sostenere l'arte abbia dei riscontri positivi sul sociale e sulla comunità locale ci motiva ancora di più e ci dà ulteriori ragioni per continuare a farlo.

Penso che in qualche modo sia possibile delineare un trend sul tipo di mostre che Ernest & Young supporta e penso in particolare ad una forte presenza degli impressionisti francesi anche se ci sono altri eventi con diversi artisti. Quali sono le caratteristiche e i pre-requisiti che una mostra deve avere per essere sponsorizzata da Ernest & Young?

Noi cerchiamo di sponsorizzare mostre che saranno popolari ma che possano piacere anche ai nostri clienti, ai nostri dipendenti. Per esempio ci possono essere mostre come "Young British Artists" che possono essere popolari e particolarmente dibattute ma probabilmente non risponderebbero al nostro profilo perchè non piacerebbero ai nostri clienti. L'elemento centrale dunque è che le mostre non solo devono essere popolari ma devono piacere ai nostri *stakeholders* (clienti, dipendenti, collaboratori). Noi stiamo molto attenti al nostro mercato *target* e abbiamo fatto delle ricerche su che tipo di arte piace ai nostri clienti. Le mostre che promuoviamo devono anche essere coerenti con i nostri elementi di brand e di immagine.

Inoltre vogliamo sponsorizzare mostre che non sono mai state fatte prima, che abbiano un elemento di unicità o primizia. Per esempio sebbene ci siano state mostre di Turner, Whistler e Monet non c'è mai stata prima una mostra che mettesse insieme i tre artisti confrontando stile, influenze ed esperienze. Con la mostra di Monet nel 1999 alla *Royal Academy*, non c'era mai stata prima una mostra che riunisse tutti e soli i lavori dell'artista nel ventesimo secolo; con Vermeer, non ci sono mai stati tanti lavori di Veermer in Gran Bretagna in uno stesso momento.

La sponsorizzazione culturale per la vostra compagnia è parte della vostra immagine e del marketing? Se sì, che percentuale?

È un elemento centrale e determinante nel nostro *budget* di *marketing*. Noi non facciamo pubblicità in modo tradizionale e quindi possiamo dire che la sponsorizzazione culturale è il nostro modo per promuoverci. Non c'è una percentuale fissa perchè dipende da quanto è il costo della sponsorizzazione. Non fissiamo un prezzo a priori, vogliamo considerare cosa ci interessa sponsorizzare prima e poi studiamo il budget appositamente.

Se consideriamo il budget messo a disposizione per la sponsorizzazione di una grande mostra come "Turner Whistler Monet", quale è la relazione tra il budget destinato all'istituzione culturale e il budget speso per comunicare e promuovere la sponsorizzazione?

Per noi, dal momento che presentiamo così tanti eventi di *corporate hospitality*, può succedere che spendiamo in promozione ed eventi la stessa cifra che abbiamo versato all'organizzazione culturale, ma non è una percentuale fissa, piuttosto dipende dal tipo di mostra e anche da quanto alto è il costo della sponsorizzazione in sè. Inoltre dipende da quanta promozione deve essere fatta per la mostra: alcune mostre sono così popolari che non hanno bisogno di tanta promozione, altre più particolari necessitano di essere promosse e presentate al pubblico in modo vario.

Quali sono gli obiettivi alla base delle vostre sponsorizzazioni culturali? Quali parametri di valutazione utilizzate per misurare il successo e i risultati di un progetto?

I nostri obiettivi principali sono legati alla possibilità di creare e costruire relazioni e contatti con i nostri clienti attuali e potenziali. Questi sono il tipo di obiettivi che ci proponiamo: "Abbiamo creato nuovi contatti?" "È migliorata la nostra relazione con il cliente X?". Quindi per noi sono

obiettivi interni ai processi aziendali, per altri *sponsor* invece conta valutare la copertura stampa, il ritorno di immagine. Anche a noi fa piacere la copertura stampa, ma non è così importante come riuscire a portare i nostri clienti e contatti alla mostra e sapere che hanno apprezzato l'evento e che si ricorderanno di noi.

4.4 Arts&Business New Partners: come incoraggiare nuovi rapporti tra cultura ed impresa

Il programma della *Arts & Business* chiamato *New Partners* è un nuovo programma di sostegno, iniziato nel 2000, che aspira a promuovere nuove *partnership* tra il mondo delle imprese e quello della cultura basate su principi di sostenibilità e reciproco beneficio. Il programma è finanziato dall' *Arts Council of England* e dal DCMS (Ministero per la cultura, i media e lo sport).

È certo positivo che le imprese sostengano la cultura anche solo per un dato progetto, ma questo nuovo programma vuole cercare di spingere l'impegno più avanti incoraggiando *partnerships* che siano nuove, più ampie, più profonde e che generino benefici più vasti possibili non solo per l'impresa o l'istituzione culturale ma anche per la comunità locale. Le caratteristiche principali di questo nuovo approccio delle imprese alla cultura sono ispirate ai seguenti principi:

- Una relazione sostenibile fra arte e imprese;
- Benefici chiari e trasparenti fra i *partners*;
- Impegno da parte delle imprese a sviluppare nuove aree di attività con le arti;
- Impegno delle imprese a mantenere e sviluppare le presenti collaborazioni culturali;
- Pianificazione appropriata delle fasi di valutazione e proseguimento;
- "value for money" (valore dell'investimento);
- abilità e competenza nel gestire e portare avanti la *partnership*.

La A&B è convinta che le arti e la cultura aiutino le imprese in molti modi, e più una impresa si lascia coinvolgere dalla cultura e dalle arti, maggiori risultano essere i benefici. Il programma supporta progetti che riguardano attività di tipo artistico-culturale, includendo anche aspetti di responsabilità sociale e coinvolgimento della comunità e in particolare: i giovani, l'educazione e la formazione anche degli adulti, l'inclusione sociale e l'accesso, l'attenzione alla comunità e alla rigenerazione urbana e la partecipazione dei dipendenti.

La partecipazione per l'assegnazione di questi fondi è aperta a tutte le organizzazioni artistiche culturali non profit ma anche ai singoli artisti, centri di educazione, scuole e autorità locali nonché organizzazioni artistiche amatoriali.

I progetti sostenuti grazie al programma *New Partners* sono stati promossi e presentati in tre pubblicazioni della *Arts&Business*³² sponsorizzate dalla *Unilever*. I titoli di queste pubblicazioni esprimono l'impegno del programma della promozione della creatività: "Creativity in Corporate Social Responsibility" (idee e casi di studio che dimostrano come le arti possano aiutare le imprese ad essere socialmente responsabili in modo nuovo), "Creativity in Human Resources" (dimostra come il sostegno ad arte e cultura possa migliorare la creatività dei propri dipendenti), "Creativity in Marketing" (mostra come l'arte possa migliorare le pubbliche relazioni e il marketing delle imprese).

ALCUNI NUMERI DEL PROGRAMMA NEW PARTNERS³³

▪ TOTALE INVESTIMENTO PUBBLICO	£13.6m
▪ NUMERO DI PROGETTI SOSTENUTI IN TUTTA LA GRAN BRETAGNA	1.500
▪ VALORE DELL'INVESTIMENTO PRIVATO (IN DENARO E IN-KIND) DAL SETTORE PRIVATO	£33.7m

▪ EFFICIENZA (RAPPORTO INVESTIMENTO PUBBLICO/ PRIVATO)	£ 1 / £2.50
▪ IMPRESE CHE HANNO CONTINUATO IL LORO RAPPORTO CON LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI DOPO L'INVESTIMENTO IN NEW PARTNERS	83%
▪ IMPRESE INCORAGGIATE A PORTARE AVANTI IL LORO IMPEGNO CON ALTRE ORGANIZZAZIONI CULTURALI DOPO L'INVESTIMENTO IN NEW PARTNERS	63%
▪ IMPRESE COINVOLTE NEL PROGRAMMA NEW PARTNERS BUSINESSES CHE NON AVEVANO MAI SUPPORTATO LE ARTI E LA CULTURA IN PRECEDENZA	37%

INTERVISTA CON RICHARD WILKINSON, HEAD OF NEW PARTNERS PRESSO ARTS & BUSINESS

Per anni il governo inglese ha sostenuto in modo attivo l'investimento delle imprese in cultura con specifici schemi di finanziamento-sostegno. Quanto importanti pensa siano stati questi schemi di incentivazione per lo sviluppo del sostegno delle imprese alla cultura? Ritieni che lo stesso sviluppo sarebbe stato possibile anche senza questo sostegno?

Probabilmente direi di no. Questi finanziamenti e questi schemi di sostegno hanno creato una infrastruttura all'interno della quale le imprese e le organizzazioni artistiche hanno sviluppato i loro rapporti. Non direi che questa è stata la ragione principale per cui il loro rapporto si è sviluppato ma ha certo aiutato. La ragione principale per cui la sponsorizzazione è cresciuta nel nostro paese è da attribuirsi probabilmente al fatto che il sostegno pubblico per le arti e la cultura non era più sufficiente. Vista la carenza di fondi pubblici, le organizzazioni artistiche culturali hanno dovuto darsi da fare e cercare fondi da altre parti, quindi secondo me la sponsorizzazione è cresciuta proprio perché ce ne era la necessità, perché i soldi delle imprese erano necessari per poter andare avanti. Lo schema di incentivazione in qualche modo è stato un risultato di questo taglio dei fondi e doveva appunto essere utile per incoraggiare il sostegno di sponsor privati, facilitando il rapporto in entrambe le direzioni.

Nel 1999/2000 il programma di sostegno BSIS³⁴ si è chiuso e un nuovo programma, chiamato *New Partners* è stato lanciato. Quali sono le principali differenze fra i due programmi e le ragioni alla base di questo cambiamento – evoluzione?

L'evoluzione è stata un modo per rispecchiare quello che stava succedendo nella relazione tra imprese e cultura: negli ultimi anni avevamo capito che il mondo delle arti e delle imprese dialogavano su modelli di collaborazione sempre più diversi e approfonditi e che tutto questo non poteva essere semplicemente limitato al termine "sponsorizzazione". Ci sono una serie di sfaccettature che stanno diventando sempre più importanti: i servizi offerti dalle organizzazioni culturali, la residenza degli artisti, l'*arts-based training*. La sponsorizzazione non era più l'unica e principale forma di collaborazione, ecco perché ci è sembrato importante cambiare.

Non volevamo dire che la sponsorizzazione è scomparsa o che non è più importante, ma volevamo includere anche altri aspetti all'interno della relazione arte-imprese e con il vecchio programma ci sembrava di avere messo da parte tutte queste nuove relazioni che stavano nascendo. Inoltre abbiamo considerato il fatto che il *Pairing Scheme* è stato portato avanti per circa quindici anni e quindi ci sembrava che il concetto e la pratica della sponsorizzazione culturale fossero ormai diffuse e accettate. Volevamo incoraggiare altri modi e aree di collaborazione tra imprese e cultura e riuscire ad aiutare e implementare lo sviluppo anche di queste nuove collaborazioni. Con il nuovo programma *New Partners* vogliamo incoraggiare l'*arts based training*, l'arte nei luoghi di lavoro, le collezioni d'arte per le imprese e tutto il resto proprio come abbiamo incoraggiato la sponsorizzazione.

Lo scopo del nuovo programma New Partners è quello di aiutare le imprese a provare qualcosa di nuovo con le arti e la cultura. Cosa intende per “qualcosa di nuovo”?

Per qualcosa di nuovo noi intendiamo qualcosa di originale, di creativo. Qualcosa che avviene per la prima volta, ad esempio una attività culturale mai intrapresa prima da quell'impresa; qualcosa di più profondo e coinvolgente, che interessi diversi aspetti o settori di una impresa o che sia allargata alla comunità; qualcosa di più ampio, un'impresa che già sostiene la cultura ma che aggiunga e ampli il suo coinvolgimento inserendo altre attività (ad esempio *l'arts-based training*)

Pensa che ci sia una relazione tra l'evoluzione verso il programma New Partners e l'agenda culturale e politica che pone l'accento sulla relazione tra l'arte e la cultura e le industrie creative?

Certamente si tratta di un riflesso: diventa sempre più difficile dire che da una parte c'è l'arte e dall'altra le imprese e che sono due mondi completamente distinti che operano nelle rispettive sfere, anche se c'è una forte separazione ci sono invece molte connessioni e ciò è particolarmente vero per le *creative industries*. Nel caso delle industrie creative è difficile dire cosa è una organizzazione culturale o artistica e cosa invece è una impresa, perché sono guidati dall'arte e il loro lavoro è centrato sulla creatività ma allo stesso tempo stanno guadagnando denaro quindi è difficile distinguere. Ma questo in qualche modo è anche l'obiettivo del programma New Partners: abbattere le barriere, riconoscere che non ci sono in assoluto solo imprese e organizzazioni artistiche ma ci sono anche tutta una serie di collaborazioni e di *partnership* che coinvolgono nuove aree. Inoltre un altro aspetto centrale è il fatto che le persone si rendono conto che l'arte e la cultura non sono solo fini a se stesse ma hanno un ruolo all'interno della comunità e possono avere anche altre finalità come la rigenerazione, la partecipazione sociale, la coesione degli abitanti, tutte cose che sono diventate molto importanti anche per la responsabilità sociale d'impresa.

Pensa che l'investimento delle imprese in cultura abbia davvero bisogno degli incentivi pubblici e dello sostegno da parte dello Stato?

Non saprei dire se le imprese davvero abbiano bisogno di questi incentivi per sostenere la cultura, certo è facile vedere come molte *partnership* sono nate anche senza bisogno di incentivi e in cui le imprese comunque finanziano la cultura senza nessun programma di sostegno, come ci sono altre esempi in cui invece il programma è stato essenziale per rendere la collaborazione possibile. Penso che il sostegno delle imprese alla cultura sarebbe comunque cresciuto perché se ci mettiamo a guardare i dati della crescita dell'investimento e quelli dell'investimento pubblico a sostegno dello schema possiamo capire che in realtà solo una piccola parte di quelle cifre dipende da noi, quindi l'investimento delle imprese in cultura sarebbe cresciuto comunque negli anni. Tuttavia penso che il sostegno pubblico aiuti molto ideologicamente, perché l'investimento dello stato nel sostenere i rapporti tra impresa e cultura ha creato un clima di approvazione e di collaborazione.

Cosa pensa che succederebbe se questo supporto dovesse cessare?

Non penso che il sostegno delle imprese alla cultura terminerebbe. Penso che le organizzazioni culturali avrebbero maggiori difficoltà a relazionarsi con le imprese e ad incoraggiarle ad investire nelle arti. Tuttavia il programma di sostegno permette anche a noi di raccogliere informazioni, casi di studio, se il sostegno venisse a terminare la A&B non avrebbe la possibilità di avere informazioni sulle *best practice* nei rapporti tra imprese e cultura, la perdita principale sarebbe questa impossibilità di condividere informazioni e casi di studio di successo che sono fonte di ispirazione per le *partnership* future.

Potrebbe raccontarci un caso di *partnership* creativa nata grazie al programma *New Partners*?

Ci sono molti esempi di successo e casi di studio interessanti tra i progetti *New Partners* ma posso raccontare un esempio che per me è veramente illuminante.

EDF Energy, una compagnia di pubblica utilità di Londra, voleva comprare qualche opera d'arte per il suo nuovo *Customer Service Center* di Exeter. Ma invece di andare da una agenzia o da una galleria qualcuno ha suggerito loro di contattare noi alla Arts & Business. Noi li abbiamo messi in contatto con DAISI, Devon Arts in Schools Initiative ed insieme i due partners hanno dato vita al progetto "*A Real Buzz*". Il progetto prevedeva l'affiancamento di artisti professionisti con bambini per creare opere d'arte originali per il nuovo edificio della compagnia sul tema dell'energia umana e naturale. Inoltre il progetto è stato collegato allo schema *Helping Hands* della compagnia che prevede la possibilità per i dipendenti di spendere due giorni di lavoro l'anno in progetti per la comunità. Il progetto originale prevedeva l'inserimento di tre artisti in tre scuole, con il sostegno del programma *New Partners* è stato possibile avere sei artisti in altrettante scuole. La direzione di EDF Energy ha visitato tutte le scuole coinvolte per parlare della compagnia e del nuovo edificio. Gli artisti hanno lavorato con gli alunni attraverso diversi media e materiali, aiutati dai dipendenti-volontari della compagnia. La selezione finale delle opere è poi stata aperta a tutti i dipendenti attraverso una votazione all'interno della intranet aziendale. La maggior parte delle opere sono state selezionate e la compagnia era molto soddisfatta dell'opportunità di aver fatto anche qualcosa di utile per la comunità, anche se l'aspetto più interessante di questo caso è che esso non è cominciato come un programma per la comunità. Le insegnanti e gli alunni hanno apprezzato l'opportunità di avere contatti sia con il mondo delle imprese che con dei veri artisti. I dipendenti della EDF Energy erano davvero sorpresi dalla qualità delle opere d'arte e hanno trovato grande motivazione nella loro esperienza di volontariato all'interno del progetto. Anche dopo la fine del progetto "*A Real Buzz*" il coinvolgimento non è finito. Una scuola si è unita ad alcuni artisti per raccogliere fondi per un ulteriore progetto, alcuni dipendenti della EDF Energy sono tornati nelle scuole all'interno di altri progetti come parte del loro programma *Helping Hands* e la compagnia è rimasta così soddisfatta che sta cercando di ripetere il progetto per il suo nuovo quartier generale di Londra. Molti altri casi ed esempi di questo tipo possono essere consultati sul sito internet della Arts & Business o nelle nostre pubblicazioni.

6. Riferimenti bibliografici

- A&B (2000), *The Arts in the UK, A guide for business Volunteers*, A&B, London
- A&B (2001), *A&B: Our Creative Future, Annual Report 2000/2001*, A&B, London
- A&B (2001), *Art Collecting: the benefits for your business*, preparato per la A&B da Peter Harris e Jonathan Flower, A&B, London
- A&B (2001), *Creative Connections: Business and the arts working together to create a more inclusive society*, A&B, London
- A&B (2001), *Sponsorship Manual, Fourth edition*, A&B, London
- A&B (2002), *Business Investment in the Arts 2000/2001*, A&B, London
- A&B (2003), *Reports on Maecenas – The Art of Giving*, A&B, London.
- A&B (2004a), *Individual and Trust Giving to the Arts*, A&B, London.
- A&B (2004b), *Results of Arts Sector Qualitative Research*, July 2004, London
- A&B (2004c), *Results of the Private Investment in the Arts Survey 2002/2003*, A&B, London.
- ABSA (1992), *Annual report 1991/1992*, ABSA, London.
- ACF (2004), *Annual Review 2003/2004*, Association of Charitable Foundations, London.
- ACGB (1984), *The glory of the garden: the development of the Arts in England. A strategy for a decade*. Arts Council of Great Britain, London.
- ACGB (1987), *Arts Council 43rd Annual Report*, Arts Council of Great Britain, London.
- ACGB (1987), *The Arts – the next step forward*, Arts Council of Great Britain, London.
- ACGB (1988), *Arts Council 44th Annual Report*, Introduzione del Presidente, Arts Council of Great Britain, London.
- Baldry H. (1981), *The case for the arts*, London: Secker and Warburg
- Beck A. (1989), riportato in Quinn, Ruth-Blandina M. (1998), *Public policy and the Art: a comparative study of Great Britain and Ireland*, Ashgate Publishing, Aldershot.
- Bottomley V. (1996), «Our Heritage, Our Future», in *The Arts Matter*, ed. by RSA in 1997, Gower Publishing Limited, Aldershot.
- Chin-Tao Wu, (2002), *Privatizing Culture: Corporate Art Intervention since the 1980s*, Verso, London.
- Creigh-Tyte S.W. (2001), «Why does Government Fund the Cultural Sector? », in Selwood S. (a cura di) *The UK Cultural Sector*, p. 174-188 Policy Studies Institute, London.
- DCMS (1998a), *A New Cultural Framework*, Department for Media, Culture and Sport, London.
- DCMS (1998b), *Creative Industries Mapping Documents*, Department for Media, Culture and Sport, London.
- DCMS (2000), *Getting Britain giving to Culture*, Department for Media, Culture and Sport, London.
- DCMS (2001), *Creative Industries Mapping Documents*, Department for Media, Culture and Sport, London
- DCMS (2001a), *Culture and Creativity: The Next Ten Years*, Department for Culture, Media and Sport, London.
- Eckstein J. (a cura di) (1993), «Financing the Arts», in *Cultural Trends* 1993 Issue 18, Volume 5, No. 2, Policy Studies Institute, London.
- Forrester S. e Manuel G. (2000), *The Arts Funding Guide* (5th ed.), Directory of Social Change, London.
- Garnham N. (2000), «Information Society as Theory or Ideology», *Information, Communication and Society* (iCS), n.3, p. 139-152.

- Glaister D. (1999), «Blair Escapes the Critics in Role as Arts Champion», in *The Guardian*, 1 febbraio 1999
- Hewison R. (1995), *Culture and consensus: England, arts and politics since 1940*, Methuen, London.
- Keynes Lord M. (1945), «The Arts Council: its policy and hopes» in *The Listener*, 12 July 1945.
- Lawson M. (1995), «Major Gift development in your organization», *Fund Raising Management*, May 1995, pp18-21.
- Linklater M. (1997), «Privatizzazione della cultura: la Gran Bretagna e il patrimonio culturale», in *Economia della Cultura*, anno VII, 1997, n.3.
- McIlroy A. (2001), «Dallo sponsor al partner: la nuova frontiera dell'impegno delle imprese in Gran Bretagna», in *ImpresaCultura*, n.4 ottobre 2001.
- Nichols J.E.(2004), «Repositioning fundraising in the 21st century», in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 163-170.
- O'Hagan J.W. (1998), *The State and the Arts: An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- O'Hagan J.W. (2000), «Why do companies sponsor arts events? Some evidence and a proposed classification», in *Journal of Cultural Economics*, anno 2000, n.24, pp. 205-224.
- Quinn M. (1998), *Public policy and the Art: a comparative study of Great Britain and Ireland*, Ashgate Publishing, Aldershot.
- Ray L. e Sayer A. (a cura di) (1999), *Culture and Economy after the cultural turn*, Sage, London.
- Sargeant A., Lee S. e Jay E. (2002), *Major Gift Philanthropy – Individual Giving to the Arts*, Centre for Voluntary Sector Management, Henley Management College. Report commissionato da Arts & Business, September 2002.
- Sayer A. (1999), «Valuing Culture and Economy », in Ray L. e Sayer A. (a cura di), *Culture and Economy after the cultural turn*, Sage, London.
- Selwood S. (a cura di) (2001), *The UK Cultural Sector*, Policy Studies Institute, London.
- Shaw R. (1993), *The Spread of Sponsorship*, Bloodaxe Books, Newcastle Upon Tyne.
- Smith C. (1998), *Creative Britain*, Faber & Faber, London.

Siti di interesse

- www.aandb.org.uk, Arts & Business
- www.acf.org.uk, Association of Charitable Foundations
- www.afo.co.uk, Art for Office, London
- www.artsandkids.org.uk, Arts and Kids, Programma della A&B
- www.artscouncil.org.uk, Arts Council of England
- www.balticmill.com, Baltic Contemporary Art Centre
- www.biglotteryfund.org.uk, Big Lottery Fund
- www.charityfundraising.org, Sargeant Associates fundraising consultancy
- www.communityfoundation.org.uk, Community Foundation (Tyne & Wear, Northumberland)
- www.csreurope.org, Corporate Social Responsibility in Europe
- www.dcms.gov.uk, Department for Culture, Media and Sport
- www.english-heritage.org.uk, English Heritage
- www.ey.com, Ernst & Young
- www.fundraising.co.uk, Sito sul fundraising in Gran Bretagna
- www.instituteforphilanthropy.org.uk, Institute for Philanthropy

- www.legacypromotioncampaign.org.uk, Legacy Campaign (Campagna Lasciti)
- www.lotterygoodcauses.org.uk, Lottery Fund
- www.millennium.gov.uk, Millennium Commission
- www.national-lottery.co.uk, National Lottery
- www.nof.org.uk, New Opportunities Funds
- www.ownart.org.uk, Own Art UK
- www.payrollgiving.co.uk, Payroll Giving Campaign
- www.payrollgivinggrants.org.uk, Finanziamenti per le PMI per attuare il Payroll Giving
- www.prsf.co.uk, The PRS Foundation for new music
- www.psi.org.uk, Policy Studies Institute
- www.royalacademy.org.uk, Royal Academy of Arts
- www.rsc.org.uk, Royal Shakespeare Company
- www.tate.org.uk, Tate
- www.thesagegateshead.co.uk, The Sage Gateshead
- www.wellcome.ac.uk, Wellcome Trust

¹ John Maynard Keynes (1883 - 1946). Da molti considerato il più grande economista del XX secolo, ha avuto larga influenza sia sull'economia che la politica. È ricordato, in particolare, per aver teorizzato la necessità dell'intervento pubblico nell'economia - con misure sia fiscali che monetarie - quando una domanda aggregata di dimensioni modeste non riesca a garantire la piena occupazione. Le sue idee sono state sviluppate nel dopoguerra dagli economisti della scuola keynesiana.

² Quinn, M. (1998), p.167.

³ *Ibidem*, p.167

⁴ Beck, A., (1989), riportato in Quinn, Ruth-Blandina, M., (1998), p.181

⁵ Hewison, R., (1995), p. 235.

⁶ Baldry, H., (1981), p.32

⁷ Hewison, R., (1995), p. 235

⁸ ACGB, (1987), p.24

⁹ ACGB, (1988), p.3

¹⁰ Riportato in Quinn, Ruth-Blandina, M., (1998), p. 183

¹¹ ACGB, (1987), p.15

¹² Quinn, Ruth-Blandina, M., (1998), p.172

¹³ Chin-Tao Wu, (2002), p. 163.

¹⁴ Riportato in Quinn, M. R., (1998), p. 171.

¹⁵ ABSA (1992), p.47.

¹⁶ Glaister, D., (1999).

¹⁷ DCMS, (1998a), p. 18.

¹⁸ Smith, C., (1998), p. 20

¹⁹ Dal sito del DCMS: www.culture.gov.uk

²⁰ DCMS, (1998a), p.41

²¹ Tutti i dati forniti nel seguente paragrafo, dove non è specificata altra fonte, sono ricavati da: A&B (2000a), *The Arts in the UK, A guide for business Volunteers*, A&B, London

²² Forrester, S. e Manuel, G. (2000)

²³ Qui intendiamo con privati tutte le entrate ad eccezione del sostegno pubblico, escludendo gli investimenti delle imprese di cui ci occupiamo più in dettaglio nel paragrafo successivo.

²⁴ Uno dei cambiamenti più importanti introdotti con il documento "Getting Britain giving to culture" (2000) sul regime fiscale è quello della "donazione di azioni" che ricevono una deduzione dalle tasse totale pari al 100% del loro valore di mercato. Anche se lo schema non ha ancora portato grandi risultati in termini di impatto, i vantaggi che offre, soprattutto al mondo imprenditoriale, non sono trascurabili.

²⁵ Dal sito internet della Tate www.tate.org.uk

²⁶ Riportato in Shaw, R., (1993), *The Spread of Sponsorship*, Newcastle Upon Tyne: Bloodaxe Books, p. 19.

²⁷ Nel sito Internet della Arts & Business: www.AandB.org.uk.

²⁸ www.AandB.org.uk.

²⁹ Dal sito www.AandB.org.uk.

³⁰ A&B (2004b), *Results of Arts Sector Qualitative Research*, July 2004, London

³¹ **Endowment fund o fondo di dotazione:** è un fondo di investimento in cui il guadagno e la crescita di valore vengono investiti ogni anno in attività non profit mentre il fondo rimane investito nel tempo per creare un valore incrementale nel lungo termine (vedi Glossario).

³² Queste pubblicazioni possono essere scaricate gratuitamente dal sito della A&B, www.aandb.org.uk

³³ I primi quattro dati sono i risultati del programma New Partners dall'Aprile 2000 fino al Maggio 2005, gli ultimi quattro dati sono ricavati da una ricerca A&B condotta nell'ottobre 2003 fra le imprese che hanno utilizzato il programma.

³⁴ Business Sponsorship Incentive Scheme, anche detto Pairing Scheme