



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in

## **Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali**

(Classe LM-76 Scienze economiche per l'ambiente e la cultura)

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Tesi di Laurea

## **Approaching Fundraising: l'Istituto Italiano di Cultura di New York**

### **Relatore**

Ch.mo Prof. Bruno Bernardi

### **Laureando**

Costanza Caffo  
Matricola 831615

### **Anno Accademico**

2011 / 2012

## **INDICE**

INTRODUZIONE	4
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>La rete degli IIC per la promozione del Sistema Paese</b>	<b>8</b>
1.1 La riforma del MAE e il nuovo approccio di sistema della DGSP	11
1.2 La rete degli IIC come strumento di punta della diplomazia culturale	16
1.3 IIC: storia normativa, mission, funzioni, organi	21
1.4 IIC: gestione finanziaria, gestione economico-patrimoniale, fonti di finanziamento	38
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>L'Istituto Italiano di Cultura di New York</b>	<b>49</b>
2.1 Da ieri a oggi	49
2.2 Mission	54
2.3 Struttura interna	57
2.4 Attività	62
2.4.1 Eventi	64
2.4.2 Biblioteca	68
2.4.3 Corsi	70
2.4.4 Premi	73
2.5 Comunicazione	76
2.6 Finanziamento	91

<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>Analisi critica della strategia di fundraising dell'IICNY</b>	<b>100</b>
3.1 L'approccio al fundraising dell'IICNY	100
3.2 La strategia ieri: "prendere per la gola"	108
3.3 La strategia oggi: la Fondazione e il "ballo dei fondi"	120
3.4 Osservazioni conclusive: (fund) raising the IICNY	123
<b>CAPITOLO 4</b>	
<b>Sviluppo di un fundraising strategico per l'IICNY</b>	<b>129</b>
4.1 Creazione e condivisione di mission e vision	130
4.2 Definizione dell'assetto istituzionale	134
4.3 Pianificazione strategica	137
4.3.1 Analisi interna	137
4.3.2 Analisi esterna	141
4.3.3 Definizione del documento di buona causa	145
4.3.4 Scelta dei mercati	146
4.3.5 Individuazione degli strumenti	150
4.4 Implementazione delle decisioni	154
4.5 Valutazione dei risultati	155
CONCLUSIONI	160
BIBLIOGRAFIA	163
RINGRAZIAMENTI	170

## INTRODUZIONE

L'idea di questo elaborato è frutto di un'esperienza di tirocinio presso l'Istituto Italiano di Cultura di New York (IICNY), un ufficio periferico del Ministero degli Affari Esteri (MAE), facente parte della rete degli Istituti Italiani di Cultura (IIC), volto a promuovere la lingua e la cultura italiana a New York e nel nord dell'East Coast. Una delle prime attività affrontate è stata l'organizzazione di un lunch di fundraising per coinvolgere esponenti del mondo imprenditoriale italiano nell'attività dell'Istituto e vagliare le possibilità di collaborazione. Da due anni, infatti, i fondi ministeriali dedicati dal MAE all'IICNY e, in generale, alla rete di tutti gli IIC, sono diminuiti notevolmente, rendendo indispensabile per l'Istituto la ricerca di fonti di finanziamento esterne. Lo stesso MAE ha invitato ripetutamente i direttori degli IIC a impegnarsi nell'autofinanziamento.

L'organizzazione del lunch è stata spunto per approfondire il tema del fundraising per le organizzazioni culturali e per tastare con mano da un lato la sua attualità, dall'altro la sua complessità. Nato nell'ambito non profit, il fundraising è ormai un argomento all'ordine del giorno anche nelle istituzioni pubbliche. In Italia è maggiormente conosciuto e implementato nel settore socio-sanitario, ma sempre di più si sta affermando anche in quello culturale. Per Valerio Melandri, uno dei maggiori esperti italiani in questo campo, il fundraising è quel "complesso di attività" attraverso cui l'organizzazione crea "rapporti di interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle"<sup>1</sup>. L'interesse reciproco è una condizione indispensabile perché un'azione di fundraising che coinvolga due enti sia soddisfacente per entrambi. Un "matrimonio di interesse", come Melandri lo definisce, implica comprensione, rispetto e visione comune affinché si traduca in un progetto riuscito. Ciò che l'organizzazione deve sforzarsi di sottolineare nel proporsi a un donatore/sponsor è come il rapporto di scambio sia per lui un

---

<sup>1</sup> Melandri V., Masacci A., *Fundraising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004, p. IX.

investimento e deve impegnarsi a comunicargliene continuamente i risultati, siano essi economici o valoriali.

La creazione di un rapporto di interesse implica necessariamente coinvolgimento. Marianna Martinoni, fundraiser nel settore culturale, definisce infatti il fundraising come “l’insieme delle strategie e delle azioni” che un’organizzazione mette in atto “per *coinvolgere* i propri potenziali donatori, pubblici e privati, al fine di generare un afflusso costante di risorse - finanziarie, materiali e umane- in grado di sostenere le proprie attività istituzionali e garantire il proprio sviluppo nel tempo”<sup>2</sup>. Il successo di una strategia di fundraising, quindi, è strettamente dipendente dalla sua capacità di coinvolgimento degli stakeholders, cui si chiede, in primo luogo, attenzione e partecipazione alla propria causa e, in secondo luogo, di concretizzare la loro condivisione con un contributo che non è necessariamente monetario, ma può tradursi in tempo, competenze professionali, beni e servizi tecnici, legami relazionali o con la propria credibilità personale.

Si è scelto qui di approfondire il tema del fundraising in relazione al caso specifico dell’IICNY perché lo si ritiene una funzione strettamente legata al contesto, alle attività e alle caratteristiche della singola organizzazione. Lo scopo di questo elaborato, per quanto vi siano incluse anche osservazioni di carattere generale, non è compiere un’analisi generica degli IIC, ma di un Istituto in particolare e valutare come il fundraising possa essere affrontato date le sue singolarità. Tuttavia, dal momento che l’IICNY è parte di una rete, quella degli IIC, con cui condivide molti aspetti strutturali, organizzativi e normativi, è parso doveroso offrire anche una panoramica generale su cosa siano e come operino questi enti volti a promuovere la lingua e la cultura italiana all’estero.

Il primo capitolo, prendendo spunto dal coinvolgimento degli IIC nel progetto *Padiglione Italia nel Mondo* della 54<sup>a</sup> Biennale d’Arte, presenta il nuovo approccio di sistema introdotto dalla riforma del MAE per la

---

<sup>2</sup> Martinoni M., *Dai tagli alla cultura alle nuove politiche di sostenibilità per le organizzazioni culturali: una possibile strada per il fundraising nel settore culturale*, pubblicato su [www.fizz.it](http://www.fizz.it), 2011.

promozione del nostro paese all'estero e indaga come la rete degli Istituti vi rientri, in quanto strumento di punta della diplomazia culturale italiana. Segue l'analisi degli IIC che ne delinea la storia normativa, la mission, le funzioni, gli organi, la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale e il finanziamento.

Il secondo capitolo entra, invece, nel merito dell'Istituto di New York, tracciandone la storia, individuandone la mission e analizzandone criticamente la struttura interna, le molteplici attività, i mezzi di comunicazione e le fonti di finanziamento. Un'analisi approfondita dell'organizzazione, che ne rilevi punti di forza e criticità, è la base per poter costruire una strategia di fundraising efficace e alla portata dell'ente.

Data la progressiva diminuzione della dotazione ministeriale, l'Istituto ha da un paio d'anni intrapreso alcune iniziative di fundraising che sono oggetto del terzo capitolo. Dopo una premessa sulle differenze tra il fundraising culturale in Italia e negli USA, vengono analizzati criticamente i due lunch di fundraising organizzati dall'IICNY e la strategia tuttora in corso, che vedrà intrecciati una mostra, un ballo di gala e il lancio di una fondazione a favore dell'Istituto.

Infine, nel quarto capitolo si propone di calare lo schema per punti del cosiddetto "ciclo del fundraising" nella realtà dell'IICNY, al fine di dimostrare come il fundraising, essendo una funzione strategica trasversale all'organizzazione, offra all'Istituto, oltre al reperimento di risorse, l'opportunità di crescere (*raise*) e migliorare il proprio funzionamento generale.

Trattandosi di un elaborato fortemente orientato alla discussione di un caso specifico, per i capitoli centrali si è utilizzato in gran parte il materiale prodotto e raccolto durante la permanenza all'IICNY (materiale promozionale, bilanci, programmi, materiale dei lunch), i dati acquisiti tramite colloqui col direttore e lo staff e le informazioni reperibili online sul sito dell'Istituto stesso. Per quanto riguarda il primo capitolo, fondamentali sono state le ricerche del 2002 e 2009 svolte dalla Fondazione Rosselli sugli IIC, la normativa sugli IIC, i resoconti stenografici delle audizioni ministeriali

rintracciabili sul sito del MAE e aver potuto assistere alla riunione d'area dei direttori degli IIC di Nord e Centro America presso l'IICNY. Infine, per la stesura del quarto capitolo, oltre alla bibliografia sul fundraising nel settore culturale, si sono utilizzate le competenze e i materiali acquisiti durante i corsi di *Principi e tecniche di Fund Raising*, *Fund Raising management* e *Strategie di Fund Raising per la Cultura*, seguiti presso The Fund Raising School (AICCON, Forlì).

## CAPITOLO 1

### La rete degli IIC per la promozione del Sistema Paese

Alla 54<sup>a</sup> Esposizione Internazionale d'Arte della Biennale di Venezia, tra giugno e novembre del 2011, l'Italia si è presentata con un progetto inedito che integrava la panoramica sull'arte italiana contemporanea offerta dal Padiglione Italia con una "tele-visione" della produzione artistica svolta all'estero dai nostri connazionali: il *Padiglione Italia nel Mondo*. Tale iniziativa, nel 150° anniversario dell'Unità d'Italia, si proponeva di estendere l'esposizione a quella parte non più trascurabile di artisti italiani operante all'estero e di misurare la quantità e la varietà della loro produzione<sup>3</sup>.

Proposta congiunta del Ministero degli Affari Esteri -Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese- e del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, il progetto ha visto protagonisti ottantanove Istituti Italiani di Cultura all'estero, tanto nella selezione degli artisti quanto nell'esposizione delle opere presso le loro sedi.

Una volta tracciate le linee guida e individuate le discipline -pittura, scultura, video art/performance, grafica, fotografia, ceramica e design- gli Istituti hanno avviato una ricerca capillare per tracciare una mappatura della creatività artistica italiana all'estero, una "ricognizione artistica dell'Italia fuori d'Italia", per dirla con la coordinatrice del progetto Francesca Valente<sup>4</sup>. Avvalendosi della collaborazione di istituzioni museali e fondazioni locali gli IIC hanno individuato, nelle rispettive aree di competenza, artisti italiani o di

---

<sup>3</sup> Il curatore del padiglione italiano Vittorio Sgarbi ha spiegato così le ragioni di questo progetto innovativo "E' dagli inizi del secolo scorso, da circa cento anni, che il *Grand Tour* obbligatorio per qualunque artista, soprattutto a Venezia, Firenze e Roma, non è più a senso unico. Anzi, a partire dall'esperienza futurista e, soprattutto, da Modigliani, gli artisti italiani sentono la necessità di muoversi nel mondo, di vedere, talora anche con deviazioni esotiche [...] A distanza di un secolo da queste esperienze mi è sembrato utile verificare la diaspora e il quoziente di esotismo degli artisti italiani oggi". Tratto da Sgarbi V., Valente F. (a cura di), *Lo Stato dell'Arte: Istituti Italiani di Cultura nel mondo*, Skira, Milano 2011, p. 13.

<sup>4</sup> *Ivi*, p. 17.

origine italiana, ivi attivi o residenti dal 2000 ad oggi. Tra i quattrocento artisti identificati dagli Istituti una commissione centrale, composta da esperti del settore e funzionari ministeriali, ha provveduto a selezionare più di duecento finalisti.

Contemporaneamente all'inaugurazione della Biennale veneziana le singole esposizioni degli artisti vincitori hanno aperto al pubblico presso le sedi degli ottantanove IIC in tutto il mondo. Nel Padiglione Italia, invece, le opere esposte all'estero erano riproposte ai visitatori attraverso altrettanti video realizzati negli Istituti. La loro presenza, visiva e simbolica, su una parete dell'Arsenale offriva "un'occasione di confronto e di dialogo del mondo dell'arte con molteplici realtà non solo geograficamente distanti"<sup>5</sup>.

Il progetto *Padiglione Italia nel Mondo*, che ha richiesto un grande sforzo organizzativo e di coordinamento da parte di tutte le istituzioni coinvolte, ha offerto una visibilità senza precedenti non solo agli artisti selezionati, ma agli stessi IIC, che "da spettatori sono stati trasformati in protagonisti di un'importante operazione culturale"<sup>6</sup>. Per la prima volta queste realtà, spesso poco conosciute anche in Italia, sono state coinvolte in un evento di grande portata quale la Biennale veneziana, dove si sono presentati nel loro ruolo istituzionale, quello di mediatori e promotori della cultura italiana all'estero. Nel selezionare gli artisti, infatti, gli Istituti si sono avvalsi del parere di musei, fondazioni ed enti culturali locali, alimentando tanto la collaborazione istituzionale quanto l'impatto dell'iniziativa e "confermando la propria vocazione di protagonisti e catalizzatori culturali nei territori di riferimento"<sup>7</sup>.

Il coinvolgimento della rete degli IIC nel Padiglione Italia completa, inoltre, il quadro creativo di un paese che, nel 150° anno di celebrazione della sua Unità, oltrepassa a tutti gli effetti i propri confini nazionali per proiettarsi nel mondo anche attraverso la cultura. Includere gli Istituti nella

---

<sup>5</sup> [www.esteri.it](http://www.esteri.it)

<sup>6</sup> Dall'intervento di F. Valente all'audizione di direttori degli Istituti Italiani di Cultura di fronte alle Commissioni Riunite III (Affari Esteri e Comunitari) e VII (Cultura, Scienza e Istruzione), nell'ambito dell'*Indagine conoscitiva sulla promozione della cultura e della lingua italiana all'estero*, 29 novembre 2011.

<sup>7</sup> Sgarbi V., Valente F. (a cura di), *op. cit.*, p. 17.

progettazione dei grandi eventi culturali italiani significa stabilire un ponte tra ciò che avviene in Italia nel mondo della cultura e ciò che viene trasmesso, percepito e prodotto all'estero. Per la prima volta dal 1985, anno di fondazione della Biennale di Venezia, il Padiglione Italia è venuto a trovarsi “al centro di un moto centripeto, che fa convergere linfa vitale da ogni parte del mondo, e di uno centrifugo, che la proietta su scala globale”<sup>8</sup>.

In linea con la politica adottata negli ultimi anni dal Ministero degli Affari Esteri in materia di promozione culturale, la partecipazione degli Istituti risponde ad una sorta di “chiamata a raccolta” da parte dell’amministrazione centrale di tutte le sue forze militanti entro e fuori i confini nazionali per il perseguimento di un obiettivo unico e condiviso: la promozione del Sistema Paese.



**Fig. 1** Installazione audio/video alla Biennale di Venezia delle opere in mostra presso gli IIC [Fonte: [www.saraberticurriculum.blogspot.it](http://www.saraberticurriculum.blogspot.it)].

---

<sup>8</sup> *Ivi*, pag 11. Queste le parole dell'allora Ministro degli Esteri Franco Frattini nella presentazione al catalogo.

## 1.1 La riforma del MAE e il nuovo approccio di sistema della DGSP

Il Decreto del Presidente della Repubblica del 19 maggio 2010, n° 95 di “Riorganizzazione del Ministero degli Affari Esteri” ha operato una riforma della Farnesina al fine di razionalizzarne e aggiornarne l’organizzazione interna per far fronte alle sfide imposte dalla globalizzazione e dalle sue conseguenze economiche, dalla partecipazione all’Unione Europea, dalle emergenti esigenze di cittadini e imprese e dalle ristrettezze di bilancio<sup>9</sup>.

In particolare, è stato ridotto da tredici a otto il numero delle Direzioni Generali, ridefinendone le competenze non più per aree geografiche, ma per macro-settori tematici, corrispondenti alle grandi priorità della politica estera italiana<sup>10</sup>. Il MAE ha poi programmaticamente dichiarato l’adozione di nuovi metodi di lavoro all’insegna del coordinamento e dell’interazione all’interno e tra le varie Direzioni, con l’obiettivo di rendere la pubblica amministrazione più snella ed efficace. A ciò si accompagna un maggiore impiego delle tecnologie e la digitalizzazione delle procedure, che, oltre a rispondere a esigenze di sostenibilità ambientale, accrescono la qualità dei servizi offerti.

Per quanto riguarda la rete degli uffici all’estero il Ministero ha previsto una razionalizzazione delle sedi sulla base delle nuove esigenze di politica estera ed economica. Anche qui si impongono maggiore efficienza nei processi e nei metodi lavorativi e coordinamento fra i vari uffici e il centro. Inoltre, la riforma introduce l’autonomia finanziaria delle sedi diplomatiche e consolari, chiamate a gestire autonomamente le proprie risorse finanziarie per il funzionamento e le attività istituzionali e a integrare le dotazioni loro assegnate dal Ministero con risorse provenienti dal settore privato, tramite sponsorizzazioni e donazioni.

---

<sup>9</sup> Le informazioni qui riportate sulla riforma del MAE del 2010 sono tratte da *La nuova Farnesina per il Sistema Paese*, pubblicato su [www.esteri.it](http://www.esteri.it)

<sup>10</sup> Le otto Direzioni Generali in cui il MAE si è riorganizzato dal 2010 sono: DG per gli affari politici e di sicurezza, DG per la mondializzazione e le questioni globali, DG per l’Unione Europea, DG per la promozione del Sistema Paese, DG per gli italiani all’estero e le politiche migratorie, DG per la cooperazione allo sviluppo, DG per le risorse e l’innovazione, DG per l’amministrazione, l’informatica e le comunicazioni.

Elemento importante e imprescindibile per la realizzazione di questa profonda riforma è l'introduzione di un sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale che permetta di monitorare l'attività ordinaria delle singole strutture, di valutare il contributo ai risultati dato da ogni unità di personale e di fondare su una metodologia oggettiva l'attribuzione di risorse umane e finanziarie. Un controllo di gestione di questo tipo permette, tra l'altro, l'individuazione e la condivisione delle best practices rendendo più efficiente ed efficace la struttura ministeriale nel suo complesso.

Certo non si può pensare che in un'istituzione così articolata e storicizzata come il MAE le nuove modalità trovino riscontro da un giorno all'altro e senza ostacoli -primo tra tutti la lontananza geografica dei vari uffici dalla sede centrale- ma è doveroso sottolineare il significato della volontà di riforma e delle conseguenze positive che essa, se adeguatamente implementata, porterebbe a tutta la struttura in termini di gestione e risultati.

La nuova linea di razionalizzazione e coordinamento promossa dal MAE trova espressione compiuta nella strategia intrapresa dalla nuova Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese (DGSP), cui afferiscono anche gli Istituti Italiani di Cultura. Compito della DGSP è il coinvolgimento delle risorse economico-finanziarie, culturali e scientifiche italiane in progetti condivisi da proporre all'estero in modo da promuovere il paese nel suo insieme.

La novità della DGSP è una novità di metodo e risiede proprio nel rifiuto di un approccio frammentato a favore di un approccio di sistema: non si promuove più l'economia italiana, la cultura italiana, la ricerca italiana come settori indipendenti l'uno dall'altro, ma come componenti di un sistema -il Sistema Italia- da posizionare in modo coerente e unitario nel mondo globalizzato. Solo un approccio di questo tipo può permettere al paese di far fronte alla concorrenza internazionale, soprattutto data l'attuale difficoltà finanziaria in tutti i settori.

A livello interno la DGSP ha provveduto, innanzitutto, a una revisione della propria struttura, organizzandosi in otto uffici facenti capo a due direttori centrali, uno per la cultura e la lingua e l'altro per l'internazionalizzazione del sistema economico e territoriale, che a loro volta rispondono ad un unico direttore generale. Poi, la DGSP ha promosso la trasmissione di istruzioni metodologiche ispirate all'approccio di sistema a tutta la sua rete culturale all'estero: 90 Istituti di Cultura, 261 lettori, 293 istituzioni scolastiche, 21 addetti scientifici.

A livello esterno, la DGSP ha intensificato i rapporti con le altre Direzioni Generali, con altri Ministeri (MIUR, MIBAC e MISE), Regioni, municipi e università, attori che a vario titolo hanno interessi culturali sia in Italia sia all'estero. Tra questi, in particolare, figurano i comitati della Società Dante Alighieri, le Camere di Commercio, l'Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane (ICE), l'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT), l'Associazione Italiana Editori (AIE).

La collaborazione e lo sviluppo di iniziative congiunte tra tutte le istituzioni elencate dovrebbero, in primo luogo, assicurare la razionalizzazione delle risorse umane e finanziarie, evitando dispersioni e programmazioni culturali frammentarie. In secondo luogo, dovrebbero favorire la crescita di sponsorizzazioni e partenariati tra il mondo della produzione culturale e quello dell'imprenditoria: cofinanziare programmi culturali e borse di studio aumenterebbe il prestigio delle imprese italiane all'estero e favorirebbe il loro inserimento nel tessuto sociale ed economico del paese di riferimento, nonché la formazione di personale locale specializzato<sup>11</sup>.

Consapevole di ciò, la DGSP ha chiesto alla rete estera di operare in maniera sinergica e, come ha esplicitato il vice direttore Vincenza Lomonaco, di "condividere tutte le strategie e gli obiettivi con gli attori del Sistema Paese

---

<sup>11</sup> Audizione del Ministro Vincenza Lomonaco, vice direttore generale per la promozione della Sistema Paese e direttore centrale per la promozione della cultura e della lingua italiana, di fronte alle Commissioni Riunite III (Affari Esteri e Comunitari) e VII (Cultura, Scienza e Istruzione), nell'ambito dell'*Indagine conoscitiva sulla promozione della cultura e della lingua italiana all'estero*, 25 ottobre 2011.

presenti all'estero nel mondo economico, finanziario, accademico, culturale e scientifico"<sup>12</sup> sotto la regia e il coordinamento delle ambasciate.

Per agevolare e, contemporaneamente, dare coerenza a quest'azione a più mani, la DGSP ha voluto creare dei contenitori tematici che inquadrassero le varie iniziative. Nel 2011, per esempio, grande peso è stato dato alla celebrazione dei 150 anni dell'Unità d'Italia, che ha visto un grande coinvolgimento di tutta la rete culturale all'estero, in primis degli IIC con il progetto *Padiglione Italia nel Mondo*. Sempre per quest'occasione è stato realizzato un video con la collaborazione di Alberto Angela dal titolo *Italia del Futuro*, che, individuando le continuità tra il passato e il futuro del nostro paese, pone l'accento su alcuni settori della ricerca, dell'industria e della sanità nei quali l'Italia eccelle a livello internazionale, ma di cui poco si sa, soprattutto tra l'opinione pubblica. Obiettivo della DGSP è infatti quello di far conoscere all'estero -ma anche in Italia- le potenzialità del nostro paese in settori avanguardistici come le nanotecnologie e la robotica, le infrastrutture e il restauro, oltre a quelli già noti dell'arte, del design, dell'enogastronomia e della moda.

Per il 2012 la programmazione continua sull'*Italia del Futuro*, ma verte anche sull'*Italia dei territori*, dando spazio a collaborazioni con Regioni e enti locali, con i quali la DGSP ha attivato un tavolo tecnico di concertazione.

Per promuovere il Sistema Paese nel suo insieme, la DGSP alimenta il rapporto tra economia e cultura, dove quest'ultima è l'insieme di patrimonio culturale, risorse intellettuali, creatività, innovazione, ricerca scientifica. La volontà di far dialogare questi due mondi si evince già dalla struttura interna della DG, che prevede due Direttori Centrali, uno per l'internazionalizzazione del Sistema Paese e uno per la promozione della cultura e della lingua italiana. In questo modo, obiettivi di cooperazione con le economie emergenti e di proiezione del sistema imprenditoriale italiano all'estero si combinano già alla fonte con obiettivi di diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*.

I vari uffici che compongono la DG agiscono in una costante interazione interna ed esterna con le altre amministrazioni ai vari livelli, con imprese, università, enti per la cultura, la ricerca e il turismo, al fine di coordinare progetti comuni, creare sinergie, affiancare e rendere più competitive le aziende italiane nel loro processo di internazionalizzazione, agevolare il loro radicamento all'estero attraverso la costruzione di significati culturali, attrarre investimenti tanto nell'economia quanto nella cultura italiane, dare spazio all'innovazione e alla ricerca scientifica, valorizzare l'eccellenza italiana in ogni settore.

Con promozione del Sistema Italia all'estero si intende proprio quest'azione integrata che vede attori provenienti da ambiti diversi mettere a sistema le proprie risorse e competenze per il perseguimento di uno scopo comune: far conoscere e apprezzare la varietà del nostro patrimonio culturale, paesaggistico, scientifico, agroalimentare e produttivo, al punto da stimolare potenziali investimenti nel Sistema stesso.

Con queste parole il vice direttore della DGSP Vincenza Lomonaco pone l'accento sul rapporto tra economia e cultura quale combinazione vincente su cui investire risorse per attrarre nuove forze economiche e stimolare la crescita del paese:

Se è vero che la cultura ha bisogno dell'economia per svilupparsi e diffondersi, è ancora più vero che l'economia ha bisogno della cultura per dare solidità e continuità a qualsiasi azione di penetrazione commerciale<sup>13</sup>.

La proiezione internazionale di questo rapporto vincente dovrebbe essere veicolata proprio dagli IIC, che, collaborando con imprese, istituzioni, regioni ed enti locali, sono potenziali vetrine privilegiate per il Sistema Paese oltreconfine.

Aver esposto velocemente le linee d'azione del MAE e della DGSP con rispetto alla promozione culturale dell'Italia all'estero ha permesso di evidenziare come gli IIC rientrino in un progetto di azione integrata e

---

<sup>13</sup> *Ibidem*.

condivisa che promuova il Sistema Italia nel suo insieme, come espressione unitaria di componenti che apportano ciascuna un valore aggiunto. L'obiettivo fondamentale che la DGSP e la sua rete si sono posti è quello di "lavorare ad un'immagine dell'Italia coerente e globale", operando per "rendere efficace il rapporto tra cultura, economia e scienza, l'unico rapporto che, se opportunamente gestito, sia in grado di innescare sul sistema un effetto di trascinamento che va dall'aspetto più ovvio dei flussi turistici e del turismo culturale alla propensione per il made in Italy in tutte le sue forme"<sup>14</sup>. Una formula di promozione, quella del Sistema Paese, che mira a coinvolgere gli attori della produzione italiana culturale, scientifica, economica a tutti i livelli, in ambito pubblico e privato, per costruire un'immagine dell'Italia in cui tanto gli italiani quanto i cittadini all'estero possano identificarsi, assecondare interessi, trovare stimoli, voler investire e partecipare.

Si tratta di un progetto estremamente ampio e ai limiti della fattibilità, ma quello che è importante sottolineare è che l'approccio di sistema vuole dettare un metodo di lavoro, fornire delle linee di tendenza verso cui gli sforzi dei vari attori partecipanti dovrebbero convergere. Un approccio di questo tipo non può che essere promulgato dal centro e per questo è significativo che il MAE nell'atto di riformarsi ne abbia fatto il proprio sigillo e lo abbia voluto imprimere su tutta la sua rete.

## *1.2 La rete degli IIC come strumento di punta della diplomazia culturale*

Nello sforzo del MAE per la promozione del Sistema Italia all'estero, gli IIC possono giocare un ruolo fondamentale. Essi sono, infatti, i principali veicoli istituzionali della cultura italiana all'estero, ma si propongono anche come punti di incontro tra la cultura italiana e quelle degli altri paesi. Per

---

<sup>14</sup> *Ibidem.*

questo sono luogo ideale di quella branca dell'azione diplomatica che i governi attuali sfruttano sempre più non solo per proiettare all'estero un'immagine favorevole della nazione, ma anche come utile strumento di dialogo e cooperazione con altri stati: la diplomazia culturale. L'art. 2 della legge 401/90, che regola la normativa relativa agli Istituti, precisa come la promozione della cultura italiana all'estero e la cooperazione culturale con gli altri paesi siano per lo Stato italiano finalità primarie:

La Repubblica promuove la diffusione all'estero della cultura e della lingua italiane, per contribuire allo sviluppo della reciproca conoscenza e della cooperazione culturale fra i popoli, nel quadro dei rapporti che l'Italia intrattiene con gli altri Stati<sup>15</sup>.

La cultura, infatti, è un mezzo potente per trasmettere l'immagine di un paese all'estero, è un linguaggio immediato e poliedrico, capace di parlare a molti e di farlo toccando corde diverse. Per questa sua universalità e versatilità si presta ad essere uno strumento adatto ad interfacciarsi con altri paesi e comunità e preparare il terreno ad altri tipi di azione, come quella politica e quella economica.

Quindi, prima ancora che leva per lo sviluppo, la cultura risulta un'efficace mezzo di politica estera sotto il profilo della collaborazione internazionale, essendo in grado di aprire opportunità di dialogo tra governi e popoli, declinabili a seconda delle aree geografiche di interesse. Il dialogo, lo scambio culturale e la conoscenza delle rispettive culture e potenzialità, poi, possono dare luogo a forme di cooperazione e di interesse reciproco che fanno della cultura anche una leva per lo sviluppo economico.

I canali attraverso i quali la diplomazia culturale opera per promuovere il Sistema Paese all'estero e la cooperazione sono tutte le istituzioni, riviste e potenziate nell'ambito della riforma del MAE, che compongono la sua rete estera: 127 ambasciate, 93 consolati, 90 Istituti di Cultura, 261 lettori, 21 addetti scientifici, 293 istituzioni scolastiche, 161

---

<sup>15</sup> Legge 22 dicembre 1990, n. 401, "Riforma degli Istituti Italiani di Cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiane all'estero", art. 2, comma 1.

dipartimenti di italianistica e circa 150 missioni archeologiche. Attraverso questi soggetti la DGSP promuove eventi culturali internazionali, corsi di lingua, collaborazioni universitarie e scientifiche, borse di studio, scambi giovanili, studi archeologici. Tali iniziative mirano a trasmettere all'esterno un messaggio culturale coerente di un'Italia moderna e delle sue potenzialità per stimolare interesse verso il nostro paese, collaborazioni e, quindi, crescita e sviluppo.

Strumento di punta della diplomazia culturale sono i novanta Istituti Italiani di Cultura, che fanno capo all'Ufficio IV della DGSP. Sono presenti in sessanta paesi del mondo con lo scopo istituzionale di promuovere la cultura italiana all'estero.

Fin dalla loro istituzione nel periodo tra le due guerre, la rete degli IIC è stata soggetta a ripetute revisioni nel tentativo di ottimizzare le risorse e concentrarle nelle aree ritenute di volta in volta prioritarie. Ad oggi la distribuzione degli IIC nei cinque continenti risponde ad una logica un po' datata<sup>16</sup>, che il MAE intende riformulare sulla base delle attuali dinamiche politico-economiche e dei cambiamenti in atto a livello globale: se in passato la collocazione geografica degli IIC si concentrava soprattutto nei paesi europei e in alcuni paesi tradizionalmente vicini all'Italia, oggi sarebbe impensabile non essere presenti in Cina, in India e nei paesi emergenti dell'America del Sud, del Medio Oriente e dell'area caucasica <sup>17</sup> . Recentemente, pertanto, si è proceduto a limitate chiusure in area europea - Lille, Grenoble, Innsbruck- che hanno permesso di aprire sedi in aree oggi più strategiche, come Hong Kong e Mumbai, dove il nostro sistema produttivo si sta espandendo.

Nei paesi dove la presenza degli IIC è ormai consolidata da tempo, la revisione del MAE verte non sul depotenziamento delle sedi, ma sulla loro riorganizzazione amministrativa: le sedi più significative assumeranno il

---

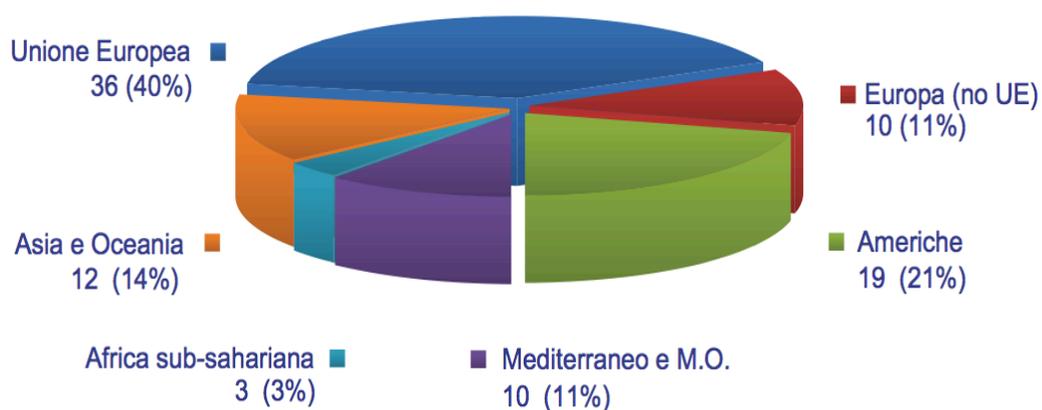
<sup>16</sup> La distribuzione attuale risale alla legge di riforma degli IIC del 1990, n. 401.

<sup>17</sup> Audizione del Ministro degli Affari Esteri F. Frattini di fronte alle Commissioni Riunite III (Affari Esteri e Comunitari) e VII (Cultura, Scienza e Istruzione), nell'ambito dell'*Indagine conoscitiva sulla promozione della cultura e della lingua italiana all'estero*, 6 luglio 2011.

ruolo di veri e propri “hub culturali”<sup>18</sup> nelle loro aree di competenza, mentre le altre verranno riqualificate come sezioni dipendenti dalle prime. Negli Stati Uniti, per esempio, gli Istituti di New York e Los Angeles saranno poli culturali di riferimento per quelli di Chicago, Washington e San Francisco.



**Fig. 2** Distribuzione attuale degli Istituti Italiani di Cultura nel mondo.



**Fig. 3** Ripartizione geografica dei 90 IIC, valori assoluti e percentuali [Fonte: *Il Ministero degli Affari Esteri in cifre*, Annuario Statistico 2012, p. 17].

<sup>18</sup> *Ibidem*.

Questi interventi, già in corso, puntano a razionalizzare la distribuzione geografica degli IIC, ottimizzando le risorse umane e finanziarie a disposizione e aumentando l'efficienza funzionale dell'intera rete. Date le nuove esigenze imposte dai cambiamenti politici ed economici in corso, infatti, la proiezione culturale del paese, se efficacemente veicolata, può supportare il perseguimento di obiettivi di politica estera: da un lato l'internazionalizzazione del sistema economico-produttivo nazionale e il suo potenziamento in aree di interesse sempre maggiore, dall'altro la mediazione e la cooperazione culturale con altri popoli, governi e istituzioni.

Ovviamente adeguare la geografia della rete degli IIC ai nuovi equilibri in atto nel mondo non è sufficiente perché la diplomazia culturale possa trovare in essi uno strumento d'azione ottimale. Gli Istituti devono impegnarsi ad essere reali luoghi di incontro tra la cultura che promuovono e quella del paese dove operano.

“Non vorrei che dimenticassimo che la cultura non è solo identità e patrimonio, ma l'apertura su un'identità a venire”, diceva il Prof. Paolo Fabbri nel suo intervento *Comunicare l'Italia di oggi* a un convegno a Bologna nel marzo del 2000, che trattava proprio i temi della cultura e dell'immagine dell'Italia all'estero<sup>19</sup>. La promozione culturale, oggi, non può essere intesa unicamente come trasmissione di un patrimonio all'esterno. Promuovere la cultura di un paese significa non solo diffondere, ma anche creare, partecipare, animare. Nel momento in cui si veicola all'esterno l'immagine culturale dell'Italia si deve essere aperti a dividerla davvero, arricchendola degli stimoli che le altre culture forniscono ed, infine, intervenire su di essa.

Pertanto gli Istituti “non possono limitarsi a trasmettere e diffondere cultura, devono essere luoghi dove si può produrre cultura” insieme ai propri

---

<sup>19</sup> Fabbri P., *Comunicare l'Italia di oggi*, in *Tra cultura e Made in Italy: immagine e identità dell'Italia di oggi all'estero*, Atti del Convegno, Bologna, 3-4 marzo 2000.

interlocutori stranieri<sup>20</sup>, creare un'identità a venire sulla base di quella ereditata.

Un'immagine molto efficace proposta da Fabbri per riassumere questi concetti è quella dei ponti abitati, un fenomeno quasi esclusivamente italiano -si pensi al Ponte Vecchio di Firenze- su cui non solo si transita, ma si vive e si produce:

Oggi, il problema fondamentale di trasmettere la cultura italiana all'estero è che non si può fare stando di qua dal ponte e costruendo immaginari ponti comunicativi a quelli che stanno di là. Bisogna abitare il ponte. Bisogna sistematicamente creare, fra i diversi paesi -non soltanto fra Stati, ma fra Comuni, Regioni, ecc.- delle comunicazioni abitate<sup>21</sup>.

Gli IIC, per la loro collocazione strategica, la mission che portano già nel proprio nome e la loro storia consolidata, si presterebbero ad essere ponti abitati ideali, luogo di scambi comunicativi tra la cultura italiana e le altre culture.

### *1.3 IIC: storia normativa, mission, funzioni, organi*

Gli Istituti Italiani di Cultura sono il principale canale istituzionale di promozione della lingua e della cultura italiana all'estero. Come si è detto, la rete degli IIC ha subito diverse revisioni negli anni fino a che il decreto interministeriale del 22 gennaio 2008, n. 2559 ha fissato il numero delle sedi in novantadue<sup>22</sup>. Attualmente si contano novanta sedi operative nelle principali città dei cinque continenti, secondo una logica che il MAE sta cercando tuttora di adattare alle dinamiche politico-economiche in corso.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*. Fabbri continua: "Gli Istituti sono un luogo eccezionale di esperienza, perché è il luogo dove può essere prodotta cultura anche con quelli che magari non sono d'accordo sul modo con cui noi italiani gestiamo la cultura. C'è molto da apprendere e da insegnare".

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Gli Istituti Italiani di Cultura per la promozione del Brand Italia*, 2009, p. 20.

Nati nel 1926 sull'onda dello spirito nazionalistico del periodo fra le due guerre<sup>23</sup>, gli Istituti di Cultura Italiana all'Estero, questa la loro prima denominazione, avevano il compito principale di promuovere la diffusione della lingua italiana e sviluppare le relazioni intellettuali con i paesi stranieri. Nel 1940 il Testo Unico n. 740 sulle scuole italiane all'estero prevede finalmente la fondazione di Istituti Italiani di Cultura all'Estero "aventi il fine di favorire la diffusione della lingua e della cultura italiana e lo sviluppo delle relazioni intellettuali dell'Italia con i paesi stranieri"<sup>24</sup>, mediante decreto interministeriale e relativo Statuto. Tale decreto giunse solo dieci anni più tardi, ma nel frattempo, nel 1946, venne istituita presso il MAE la Direzione Generale delle Relazioni Culturali con l'Estero, archetipo dell'attuale DGSP, da cui gli Istituti tuttora dipendono.

Col "Decreto di Fondazione degli Istituti Italiani di Cultura all'Estero" del 24 giugno 1950 e lo Statuto ad esso allegato vennero per la prima volta esplicitati i compiti degli Istituti: fornire informazioni, consulenza ed assistenza a studenti e studiosi stranieri e italiani; costituire e gestire una biblioteca ed eventualmente anche una emeroteca, discoteca, filmoteca; organizzare corsi di lingua e cultura italiana; organizzare manifestazioni culturali come conferenze, concerti, spettacoli e mostre; stabilire contatti con enti e persone del mondo accademico, letterario, artistico e scientifico del paese ospitante; favorire la diffusione del libro italiano, la sua traduzione, la pubblicazione di studi stranieri su temi di cultura italiana e viceversa; promuovere, infine, gli scambi universitari<sup>25</sup>.

In seguito gli Istituti furono oggetto di diversi interventi normativi fino alla tanto discussa quanto voluta legge del 22 dicembre 1990, n. 401 "Riforma degli Istituti Italiani di Cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiane all'estero" che ne revisionò criteri e modalità di funzionamento.

---

<sup>23</sup> Provvedimento legislativo dell'allora Regno d'Italia 19 dicembre 1926, n. 2179.

<sup>24</sup> Regio Decreto 12 febbraio 1940, n. 740 "Testo unico delle norme legislative sulle scuole italiane all'estero", art. 12.

<sup>25</sup> "Statuto dell'Istituto Italiano di Cultura all'estero", art. 1, allegato al Decreto del Ministero degli Affari Esteri 24 giugno 1950 "Fondazione degli Istituti Italiani di Cultura all'Estero".

Ad oggi l'intera materia riguardante gli IIC e la promozione culturale all'estero è regolata dalla legge n. 401 e dal successivo decreto attuativo 27 aprile 1995, n. 392 "Regolamento recante norme sull'organizzazione, il funzionamento e la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli Istituti Italiani di Cultura all'estero".

Tuttavia, tanto le parti politiche quanto gli operatori del settore IIC hanno spesso rilevato l'inadeguatezza di questi due strumenti. Da una parte, la legge presenta diverse lacune: non definisce con precisione la natura giuridica degli IIC, lascia incerto lo status giuridico del personale dell'Area della Promozione Culturale (APC), non definisce chiaramente le procedure di nomina dei direttori e degli esperti esterni dell'APC né il loro ruolo e funzioni, non prevede un organismo adeguato preposto alla programmazione ed organizzazione di eventi e infine definisce procedure amministrativo-contabili troppo macchinose<sup>26</sup>. Dall'altra parte, il regolamento attuativo, il cui scopo era proprio quello di precisare quest'ultimo aspetto, ha incontrato difficoltà di applicazione, specialmente negli Istituti più piccoli, dotati di personale non sempre sufficientemente esperto di contabilità<sup>27</sup>. Ancora oggi, nonostante le numerose proposte di legge per ridefinire la materia e semplificarne le procedure, non si è giunti ad una soluzione che sostituisca efficacemente la legge in vigore.

Per quanto riguarda la natura giuridica degli IIC, lo Statuto non fornisce alcuna precisazione. In una pubblicazione del 1989 M. Costanzi Borri scriveva che "qualora si ricerchi un atto normativo che definisca l'identità degli Istituti di Cultura, non si rinviene, né a livello di normazione primaria, né a livello di normazione secondaria, alcuna specifica disposizione"<sup>28</sup>. L'autrice considerava gli IIC enti dotati di propria soggettività giuridica, ma spesso, invece, si trovano definiti come uffici governativi o organi periferici del MAE. Nemmeno la legge del 1990 ha dato una risposta a questo

---

<sup>26</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Gli Istituti Italiani di Cultura. Una risorsa nascosta, un'opportunità da valorizzare*, 2002, pp. 47-48.

<sup>27</sup> *Ivi*, p. 48.

<sup>28</sup> Costanzi Borri M.M., *Gli Istituti Italiani di Cultura all'estero*, Maggioli Editore, Rimini 1989, p. 25.

interrogativo e la mancanza di una loro definizione giuridica perfino sul sito degli Esteri è indicativa della necessità di chiarezza attorno a questo punto.

La 401/90 (art. 7) stabilisce che gli IIC siano istituiti nelle capitali e nelle principali città degli Stati con i quali l'Italia intrattiene relazioni diplomatiche e che la loro istituzione o soppressione avvenga con decreto ministeriale, su suggerimento delle rappresentanze diplomatiche in loco.

Essi godono di autonomia operativa e finanziaria, previa assegnazione annuale di una dotazione finanziaria ministeriale e l'istituzione di un fondo scorta presso ciascun Istituto per sostenere le spese necessarie al suo funzionamento e attività. Ogni anno gli IIC hanno l'obbligo di trasmettere ai Ministeri degli Affari Esteri e del Tesoro, tramite la rappresentanza diplomatica o l'ufficio consolare, una relazione sull'attività svolta e un conto consuntivo da sottoporre al controllo delle Corti dei Conti.

Per specifiche attività di promozione culturale o settori di studio o ricerca, previa autorizzazione del Ministero e sentita l'autorità diplomatica, agli Istituti è data la possibilità di aprire nelle proprie aree di giurisdizione delle sezioni distaccate, le cui spese di funzionamento e di personale saranno a carico degli Istituti.

Il MAE, nello specifico la DGSP, svolge nei confronti degli IIC funzioni di indirizzo, definendo gli obiettivi e linee guida della promozione culturale e linguistica all'estero, e di vigilanza, esaminando le relazioni sull'attività degli Istituti e indicando periodiche conferenze generali e riunioni d'area dei direttori e del personale addetto. Inoltre, Il Ministero definisce gli accordi per la cooperazione culturale con altri stati e coordina la partecipazione alle sue iniziative tanto di amministrazioni ed enti pubblici quanto di associazioni, fondazioni e privati (art. 3). Importante, a questo proposito, è il ruolo svolto dalla Commissione Nazionale per la Promozione della Cultura Italiana all'Estero<sup>29</sup>, istituita presso il MAE col compito di fornire indirizzi generali

---

<sup>29</sup> La Commissione è nominata con decreto del MAE e rimane in carica tre anni. E' presieduta dal Ministro degli Affari Esteri ed è composta da tre eminenti personalità della cultura italiana nominate dal Presidente del Consiglio, quattordici rappresentanti designati da altri Enti e Istituzioni, da un rappresentante della RAI e dal Presidente della Società Dante Alighieri. Cfr. [www.esteri.it](http://www.esteri.it).

sulla programmazione, formulare proposte specifiche per determinati settori o aree geografiche, esprimere pareri su iniziative pubbliche e private che il Ministero le sottopone (art. 4). Una volta approvate dalla Commissione eventuali proposte culturali di associazioni, fondazioni e privati, il MAE può stipulare con essi convenzioni specifiche per la loro realizzazione (art. 6).

L'azione di coordinamento del MAE sul fronte delle strategie, della programmazione, delle risorse e delle partnership è imprescindibile per ottimizzare la promozione della cultura italiana e favorire l'approccio di sistema e, come tale, andrebbe incrementata. Oltre alle periodiche conferenze generali dei direttori degli IIC, ai tavoli tecnici per favorire accordi-quadro, al supporto per la circuitazione di eventi, uno strumento importante sono le riunioni d'area organizzate dalla DGSP, cui partecipano i direttori IIC, i coordinatori d'area<sup>30</sup>, i rappresentanti di ambasciate e consolati e i lettori di specifiche macro-aree geografiche. Queste occasioni dovrebbero rappresentare "il luogo privilegiato per l'analisi e la riflessione comune, nonché per la raccolta di osservazioni e suggerimenti sulle linee politiche da attuare in materia di promozione culturale"<sup>31</sup>. Purtroppo, la comunicazione e la coordinazione tra centro e periferia non è sempre all'altezza degli obiettivi che la politica culturale italiana si prefigge. Di qui l'importanza delle riunioni d'area come opportunità di confronto diretto, scambio di esperienze ed elaborazione di proposte da condividere.

In loco il MAE espleta le funzioni di indirizzo e vigilanza sugli Istituti attraverso le rappresentanze diplomatiche e gli uffici consolari. Con questi gli IIC devono riuscire a collaborare strettamente nell'attività di promozione e dialogo culturale sia verso il paese ospitante che verso le comunità italiane. Il processo di riavvicinamento e coinvolgimento degli italiani all'estero alla loro cultura d'origine, per esempio, potrebbe risultare facilitato dall'operare sinergico di Istituti, Ambasciate e Consolati, che non sono istituzioni

---

<sup>30</sup> Ai sensi dell'art. 8 del Decreto del Ministero degli Affari Esteri 27 aprile 1995, n. 392, "Regolamento recante norme sull'organizzazione, il funzionamento e la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli Istituti Italiani di Cultura all'estero", il Ministro degli Affari Esteri può attribuire ad alcuni direttori funzioni di coordinamento delle iniziative degli Istituti in una determinata area geografica.

<sup>31</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2002, p. 27.

concorrenti nel rapporto con le comunità locali, ma complementari e, comunque, rappresentanti del medesimo Sistema Paese.

La rete relazionale degli IIC, oltre ai soggetti istituzionali sopra elencati, comprende tutti quegli attori italiani, pubblici e privati, con cui la DGSP interagisce regolarmente e con cui gli Istituti possono stabilire contatti diretti: gli altri attori della rete estera ministeriale quali i lettori, le scuole italiane all'estero e gli addetti scientifici; altri ministeri (MIUR, MIBAC, MISE) e la Presidenza del Consiglio; Regioni, Province, Comuni ed enti locali; università e istituzioni di ricerca come il CNR e l'ENEA; i comitati della Società Dante Alighieri; enti pubblici come l'ICE, l'ENIT e le Camere di Commercio; enti privati a vario titolo come fondazioni, associazioni culturali, imprese e privati cittadini. Si vedrà come, tra tutti questi, le Regioni e gli enti locali possano essere per gli Istituti interlocutori molto interessanti per la creazione di partnership e/o progetti culturali incentrati sulla promozione territoriale.

Al di fuori dell'ambito nazionale, gli IIC collaborano spesso, nel rispetto della propria mission, con istituzioni pubbliche e private del paese ospitante. Un modo efficace per coinvolgere esponenti culturali locali nelle attività degli Istituti è chiamarli a far parte dei cosiddetti Comitati di Collaborazione Culturale, previsti dall'art. 9 della 401/90, di cui ogni Istituto si può dotare, previa approvazione delle autorità diplomatiche competenti. Si tratta di organi consultivi in cui figurano a titolo onorario professori universitari, intellettuali, curatori e direttori museali, personalità di spicco del mondo culturale locale. Come specificato nel Regolamento, i Comitati si riuniscono almeno tre volte l'anno e svolgono funzioni di consulenza, esprimono pareri e suggerimenti sulla programmazione.

Con rispetto ai compiti degli IIC, la legge 401/90 è abbastanza esaustiva (art. 7, comma 1). Gli Istituti hanno lo scopo di promuovere e diffondere la cultura e la lingua italiana negli stati nei quali hanno sede, una mission ormai consolidata.

Nati sull'onda dello spirito nazionalistico che caratterizzò il periodo tra le due guerre, gli IIC avevano originariamente il compito primario di diffondere

all'estero la lingua italiana. Negli anni '70 e '80 la promozione culturale acquistò un peso sempre maggiore, che venne sancito definitivamente dalla riforma del 1990.

La volontà del MAE, come si legge sulla pagina del sito degli Esteri dedicata agli IIC, è che questi siano un "ideale luogo di incontro e di dialogo" sia per intellettuali, artisti e operatori culturali, sia per cittadini italiani e stranieri, legati o interessati alla cultura italiana. Per tutti costoro l'Istituto dovrebbe essere vetrina privilegiata e fonte di informazioni sul Sistema Italia, ma anche "centro propulsore di iniziative ed attività di cooperazione culturale" con il sistema del paese ospitante<sup>32</sup>. Un dato da rilevare è, quindi, il ruolo che un Istituto svolge come medium culturale tra l'Italia e il paese in cui opera. Incontro, dialogo, cooperazione devono essere parole chiave nella programmazione di ogni IIC, in quanto voce culturale della politica estera italiana. Altro aspetto, strettamente legato al primo, è la componente promozionale attiva che deve sottostare allo svolgersi delle sue attività ordinarie: l'Istituto deve essere "centro propulsore" di iniziative e proposte, non polverosa vetrina di quanto di culturale sia accaduto e accada in Italia. Gli IIC devono partecipare attivamente all'internazionalizzazione del Sistema Italia, collaborando con enti pubblici e privati per formulare strategie di promozione e proposte culturali che si adattino alle caratteristiche dei contesti in cui operano.

Gli Istituti perseguono la propria mission espletando una serie di funzioni che l'art. 8 della 401/90 sintetizza chiaramente, ma che negli anni sono andate sempre più articolandosi in soluzioni diversificate. In particolare gli Istituti:

- stabiliscono contatti con istituzioni, enti e personalità del mondo culturale e scientifico del paese ospitante, collaborano a proposte e progetti per la conoscenza della cultura e della realtà italiane o

---

<sup>32</sup> [www.esteri.it](http://www.esteri.it)

finalizzati alla collaborazione culturale e scientifica, favoriscono il dialogo culturale tra l'Italia e il paese ospitante;

- forniscono informazioni e documentazione sulla cultura italiana e le relative istituzioni e sulle possibilità di studio in Italia;
- organizzano eventi culturali quali mostre, manifestazioni, concerti, conferenze, rassegne, festival;
- sostengono iniziative per lo sviluppo culturale delle comunità italiane all'estero, da un lato per agevolarne l'integrazione nel paese ospitante, dall'altro per mediare il loro rapporto culturale con la patria d'origine;
- offrono collaborazione a studiosi e studenti italiani nelle loro attività di studio e ricerca
- offrono supporto logistico ad operatori culturali pubblici e privati sia italiani che stranieri;
- promuovono la diffusione della lingua italiana nel paese ospitante, tramite l'organizzazione di corsi, la collaborazione con i lettori di italiano nelle università locali, l'offerta di materiale didattico ed editoriale, la gestione di biblioteche/videoteche, il sostegno alle traduzioni e alla promozione del libro italiano.

Di queste funzioni quelle in cui, generalmente, gli Istituti si impegnano di più e che conferiscono loro maggior visibilità nel paese ospitante sono l'organizzazione di eventi e la diffusione della lingua italiana tramite l'offerta di corsi, la gestione di biblioteche e la promozione del libro italiano. Questi servizi possono essere forniti sia a titolo oneroso per gli utenti sia, qualora la normativa locale lo imponga o per una promozione culturale più efficace, a titolo gratuito (art. 4 del Regolamento 392/95).

Per quanto riguarda gli eventi, questi possono essere di varia natura e spaziare nei diversi settori di arte, musica, cinema, letteratura, teatro, danza, moda, design, fotografia, ma sempre di più si tende ad integrare l'offerta anche con appuntamenti nell'ambito scientifico, filosofico, sociologico, gastronomico, tecnologico, artigianale, produttivo. Vengono organizzati direttamente dall'Istituto, in collaborazione con enti e istituzioni del paese

d'origine o di quello ospitante, oppure organizzati da terzi e patrocinati dall'IIC. Soprattutto per gli IIC che si trovano a operare in zone metropolitane dove l'offerta di manifestazioni culturali ogni giorno è altissima per numero e qualità è importante impegnarsi nell'offrire proposte innovative, che combinino qualità e creatività tanto nei contenuti quanto nelle modalità di presentazione e coinvolgimento.

In genere l'offerta varia in base al budget disponibile, alla domanda locale, all'offerta culturale del contesto, alle sponsorship ricevute, alle attitudini e alle capacità relazionali del direttore e degli addetti. Tuttavia, un rapporto redatto dalla Fondazione Rosselli nel 2002 evidenzia come gli Istituti, nell'organizzazione di eventi, non curino a sufficienza l'analisi della domanda -salvo la differenziazione tra pubblico locale e comunità italiane- né svolgano ex post un'azione di monitoraggio adeguata, talvolta addirittura assente<sup>33</sup>. La mancanza di un feedback che consenta loro di qualificare e migliorare l'offerta, non può che incidere negativamente anche sul bilancio dei singoli Istituti, che, a fronte delle scarse risorse a loro disposizione, dovrebbero invece investirle al meglio, in eventi selezionati e creati ad hoc sulla base delle tipologie di pubblico che si vuole raggiungere.

Una soluzione potrebbe essere quella di includere la programmazione degli IIC in manifestazioni di grande impatto mediatico, come gli anni tematici del MAE, o coordinarla con gli eventi più importanti prodotti in Italia -festival cinematografici, stagioni operistiche, festival di musica ed esposizioni d'arte- in modo da ridurre l'occasionalità della programmazione degli IIC, aumentarne la capacità di penetrazione all'estero e attrarre più sponsorship tanto dall'Italia che in loco.

Altra soluzione, fortemente sostenuta dal MAE, è la circuitazione di eventi tra più IIC all'interno della stessa area geografica, ovvero una "metodologia che consente alla rete un ottimo rapporto costi/benefici, permette di ridurre le spese generali e, nel contempo, di ottenere migliori risultati in termini di immagine e di impatto sul territorio"<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2002, pp. 31-32.

<sup>34</sup> *La circuitazione: istruzioni per l'uso*, Ministero degli Affari Esteri, 2008, p. 3.

Per agevolare il coordinamento e la circuitazione tra Istituti, così come le possibilità di collaborazione tra questi ed enti esterni, è stato messo a punto un web feed, cioè una pagina online dove vengono inseriti, giornalmente, i principali eventi da tutta la rete degli IIC.

Alcuni Istituti prediligono l'organizzazione di eventi culturali, altri sono più attivi nella diffusione della lingua italiana, altri ancora riescono a calibrare entrambe le funzioni in modo equilibrato. Alcuni eventi, come le presentazioni di libri di autori italiani contemporanei, le conferenze di letteratura e *La Settimana della Lingua Italiana nel Mondo* - una manifestazione che dal 2001 ritorna annualmente anche nella programmazione di tutti gli IIC - contribuiscono a promuovere l'italiano come veicolo di cultura.

L'italiano è la diciannovesima lingua nel mondo per numero di parlanti e la quarta per corsi di lingua attivati, con una domanda che tende ad aumentare<sup>35</sup>. La nostra lingua è, infatti, veicolo per un universo artistico, letterario e filosofico dal prestigio indiscusso, ma si sta qualificando anche come lingua di business per chi intrattiene relazioni lavorative, scientifiche e commerciali con l'Italia. Per questo, negli ultimi anni, gli Istituti hanno cominciato ad ampliare l'offerta aggiungendo ai corsi generici di lingua italiana corsi specifici che ripercorrono la storia dell'arte, dell'opera, del cinema, della moda ecc. o dedicati a settori come la gastronomia, la moda e il design.

Inoltre, l'erogazione di corsi di lingua e cultura italiana può rivelarsi un'utilissima fonte di autofinanziamento per gli IIC per cui, quando possibile, questi tendono a gestirli direttamente, utilizzando per la funzione docente o il proprio personale o personale docente di ruolo in altre istituzioni scolastiche, culturali o universitarie. Gli Istituti che, invece, non hanno una capacità organizzativa sufficiente per gestire i corsi senza comprometterne la qualità o che non possono farlo secondo la normativa locale possono affidarsi

---

<sup>35</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2009, p. 23.

ad associazioni o enti esterni, ma mantenendone il controllo didattico (art. 17 del Regolamento 392/95).

L'erogazione dei corsi di lingua, purtroppo, è un servizio che incontra spesso molteplici ostacoli: la normativa del paese ospitante, il rapporto contrattuale con i docenti, la disponibilità di spazi e di risorse finanziarie, la sovrapposizione con l'offerta privata locale. Inoltre, la lingua italiana non vanta ancora un sistema unico di certificazione come lingua straniera, a differenza di quella inglese, francese, tedesca e spagnola. Nel 2011 il MAE ha avviato uno studio, in collaborazione con le università e le istituzioni che al momento organizzano certificazioni linguistiche, per l'elaborazione di una soluzione unica e spendibile nel mercato del lavoro<sup>36</sup>. Ad oggi, le prove d'esame che si tengono negli IIC permettono di ottenere le certificazioni dell'Università per Stranieri di Perugia (CELI-CIC), dell'Università per Stranieri di Siena (CILS), dell'Università degli Studi Roma Tre (IT-ele.IT) e della Società Dante Alighieri (PLIDA), con cui il MAE ha stipulato delle convenzioni.

Tra i compiti istituzionali degli IIC vi è anche la gestione e l'aggiornamento di una biblioteca, ma anche videoteca ed emeroteca, con servizi di consultazione in sede, prestito e noleggio. Oltre agli spazi non sempre adeguati, una criticità delle biblioteche degli Istituti è la generale mancanza di supporti mediatici, telematici e audiovisivi che aiutino il fruitore nella ricerca e consultazione. Data l'irrinunciabilità della rete e delle tecnologie per la fruizione della cultura al giorno d'oggi, il MAE ha avviato nel 2001 il progetto *Bibliowin*, che consiste nella realizzazione di un software unico per la catalogazione e la pubblicazione online dei patrimoni degli IIC<sup>37</sup>. *Bibliowin*, che è stato ormai adottato da tutti gli IIC, permette all'utente di compilare liste bibliografiche e fare proposte per nuovi acquisti. E' infatti importantissimo che gli Istituti mantengano aggiornato il proprio patrimonio librario, supporto fondamentale alla promozione della cultura e della lingua

---

<sup>36</sup> Audizione del Ministro Vincenza Lomonaco, *Op. cit.*, 2011.

<sup>37</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2009, p. 27.

italiana, anche se spesso la possibilità di nuovi acquisti è subordinata a vincoli di bilancio.

Gli Istituti devono spesso rispondere alle richieste di informazioni, non solo di natura culturale o educativa, che giungono loro quotidianamente ed eventualmente reindirizzarle verso altri soggetti quali ICE, ENIT, Camera di Commercio, Università, Consolati.

Molte delle informazioni di competenza degli IIC possono trovare risposta sui loro siti internet, che sono standardizzati secondo un modello imposto dal Ministero, in cui le informazioni sono sempre ripartite in cinque macrosezioni –Istituto, Eventi, Corsi, Biblioteca, Opportunità- poi diversamente articolate. Per servizi di documentazione e informazione più specifici gli Istituti possono sottoscrivere abbonamenti o acquistare banche dati su supporto informatico o telematico (art. 15 del Regolamento 392/95).

Il servizio di informazioni via mail o via telefono, purtroppo, non sempre registra personale dedicato ed abbastanza preparato. A questo proposito lo studio della Fondazione Rosselli del 2002 suggerisce di classificare le richieste più ricorrenti in tipologie, in modo da mettere a punto un sistema di risposte standardizzato che, oltre a garantire un livello qualitativo minimo dell'informazione, assicura una risposta ad ogni richiesta<sup>38</sup>.

Le modalità con cui ciascun Istituto svolge i servizi sopraelencati, il peso che viene dato ad un'attività piuttosto che a un'altra e l'esito di queste rispetto agli obiettivi voluti dipendono in grande misura dal direttore dell'Istituto. Questi viene solitamente nominato dal Ministro tra il personale dell'Area della Promozione Culturale, ma per un massimo di 10 sedi dalle esigenze particolari possono essere nominate "persone di prestigio culturale ed elevata competenza" (art. 14, comma 6 della 401/90), i cosiddetti "direttori di chiara fama". Le nomine, di durata biennale, sono rinnovabili una sola volta.

Il direttore predispone annualmente e coordina il programma delle attività dell'Istituto in relazione tanto alle esigenze del contesto locale quanto a

---

<sup>38</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2002, p. 34.

quelle di promozione della cultura italiana nelle sue varie espressioni, mantiene i rapporti con istituzioni e personalità del paese ospitante, con l'ambasciata e l'ufficio consolare, provvede alla direzione del personale, alla gestione finanziaria e patrimoniale dell'Istituto, redige un rapporto annuale sull'attività svolta da sottoporre alle rappresentanze diplomatiche, predispone il bilancio preventivo e consuntivo da inviare al Ministero e, una volta terminato il mandato, stende un rapporto di fine missione (artt. 14 e 15 della 401/90, art. 11 del Reg. 392/95). In sintesi il direttore gestisce e rappresenta l'Istituto ed è dalla sua preparazione culturale, dalle sue scelte e dalle sue capacità relazionali e manageriali che dipende la buona riuscita della mission di un Istituto.

E' inevitabile che i gusti personali, le competenze specifiche, il grado di notorietà e il bagaglio di contatti che ogni direttore porta con sé diano all'Istituto un imprinting ogni volta diverso, reindirizzando un po' le attività culturali e influenzandone l'esito. Data la frequenza biennale -quadriennale nel caso di rinnovo del mandato- con cui i direttori si succedono in ogni sede, se da un lato il ricambio ai vertici impedisce che l'attività dell'IIC si stabilizzi su una linea di indirizzo fortemente personalizzata, dall'altro rende difficile garantire una certa continuità, rischiando di frammentare eccessivamente il programma delle iniziative e impedendo progetti a lungo termine. Il contributo che un direttore può dare al proprio Istituto è quindi una medaglia a due facce: le iniziative e i progetti messi in piedi, le relazioni instaurate con altri enti e personalità, la vitalità data da un direttore durante il suo mandato rischiano di perdersi con l'arrivo di un nuovo direttore, che potrebbe decidere di non seguire la linea di colui che l'ha preceduto, con conseguente spreco delle risorse e dei risultati ottenuti.

Certamente l'istituzione di "contenitori" culturali dal centro nei quali far ricadere la programmazione annuale degli IIC può essere d'aiuto contro un'eccessiva personalizzazione di questi enti -con i suoi pro e contro- da parte dei direttori, ma il problema del frequente turnover, che incrina la continuità strategica delle proposte e impedisce la programmazione a lungo termine, permane.

Il personale che fa capo al direttore si articola in addetti, impiegati di concetto, impiegati esecutivi e ausiliari. Gli addetti, come il direttore<sup>39</sup>, vengono nominati tra il personale dell'Area di Promozione Culturale (APC) del MAE, nella quale si entra solo mediante procedura di mobilità o concorso pubblico. Dopo l'accesso ai ruoli o prima di essere inviato all'estero, il personale APC deve seguire dei corsi di formazione o di aggiornamento professionale organizzati appositamente dal MAE (art. 12 della 401/90). Il personale APC, nel ruolo di addetto o direttore, non può rimanere all'estero più di 8 anni consecutivi, né essere trasferito prima che siano trascorsi tre anni. Dopo ogni periodo di servizio all'estero, deve svolgere servizio in Italia per un periodo compreso tra 2 e 4 anni (art. 13).

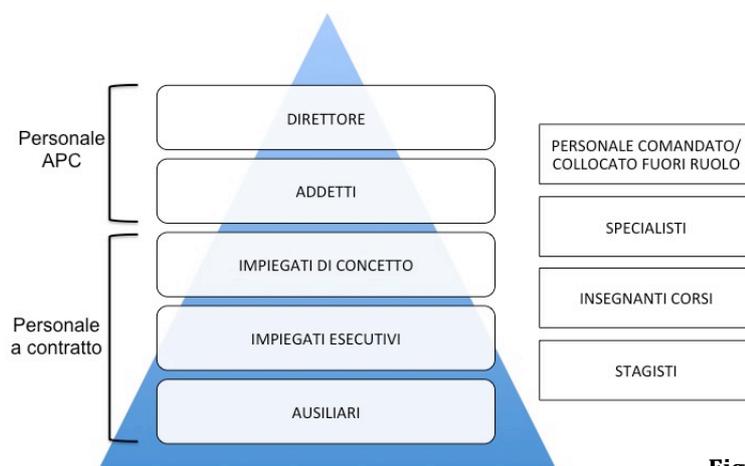
Agli addetti, il cui numero dipende dal prestigio della sede, ma tendenzialmente si aggira intorno a 1-2, spetta il compito di implementare il programma scelto dal direttore, organizzando concretamente manifestazioni culturali di vario tipo, corsi linguistici e certificazioni. All'inizio dell'anno il direttore assegna ad ogni addetto i suoi settori di competenza in base alle esigenze dell'Istituto e a fine anno riceve da questo una relazione sull'attività svolta (art. 10 del Reg. 392/95).

La legge 401/90 stabilisce che per ulteriori e specifiche esigenze gli IIC possono assumere personale aggiuntivo a contratto, nei limiti dei loro bilanci e previa autorizzazione della rappresentanza diplomatica (art. 17). Il Regolamento 392/95, art. 13 specifica che il personale a contratto viene assunto a seguito di prove d'esame indette dagli Istituti e può essere di nazionalità italiana o straniera.

Negli IIC di una certa dimensione il personale a contratto costituisce la maggior parte dell'organico. Agli impiegati di concetto vengono assegnate specifiche funzioni quali, ad esempio, la contabilità, la comunicazione, la gestione della biblioteca o l'organizzazione dei corsi di lingua. Gli impiegati esecutivi hanno, di solito, ruoli di segreteria, gestione archivi e centralino. Infine, gli ausiliari svolgono attività di portierato e servizi esterni.

---

<sup>39</sup> Esclusi i direttori di chiara fama.



**Fig. 4** Organigramma di un IIC.

Oltre a questi, in un Istituto si può trovare personale comandato o collocato fuori ruolo da altre amministrazioni dello stato, università o enti pubblici, mandato dal Ministero in quanto possessore di competenze specifiche (art. 16 della 401/90). Gli IIC possono anche stipulare convenzioni per avvalersi della consulenza di specialisti per determinate iniziative, nei limiti dei propri bilanci (art. 18). Infine, gli Istituti accolgono spesso un numero variabile di stagisti, studenti o laureati delle università italiane, che partecipano ai programmi di tirocinio del MAE o usufruiscono delle convenzioni tra i singoli IIC e le loro università. Gli stagisti, che nelle sedi più prestigiose raggiungono numeri piuttosto consistenti, partecipano all'organizzazione delle attività, alla fruizione degli eventi, all'aggiornamento del sito e dei social networks.

Purtroppo, data la rarità dei bandi di concorso per accedere all'area APC, il personale di ruolo è spesso numericamente inadeguato alle esigenze di un Istituto. Conseguenza del sottodimensionamento è la mancanza di ricambio del personale APC che, alla lunga, va a incidere negativamente sull'aggiornamento in termini di knowledge dell'intero sistema<sup>40</sup>. D'altra parte, gli addetti non sono tenuti a seguire corsi di formazione o aggiornamento una volta cominciata la loro carriera all'estero, né usufruiscono di forme di incentivazione per il proprio aggiornamento professionale, quali, ad esempio, la partecipazione ad esposizioni, festival,

<sup>40</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2002, p. 23.

rassegne culturali di punta nel panorama internazionale. In generale si registra una certa carenza di managerialità che il rapporto sugli IIC elaborato dalla Fondazione Rosselli nel 2002 spiega in questi termini:

Oggi il promotore culturale è una figura professionale in grado, innanzitutto, di attivare processi relazionali tra l'ambiente (istituzioni locali e nazionali, pubbliche e private) ed il mercato (domanda potenziale), con un background di esperienze molto lontane da quelle che caratterizzano l'attuale personale APC, più orientato al prodotto culturale<sup>41</sup>.

Ciò può comportare che manifestazioni e iniziative culturali di grande qualità non abbiano sempre il successo di pubblico che meriterebbero, perché non si è analizzata a sufficienza la domanda locale, non si è fatta un'adeguata attività di comunicazione, non si è tenuto conto del feedback di iniziative passate.

Al sottodimensionamento si somma poi un problema di sottoutilizzazione degli addetti e dei direttori disponibili, dovuto sia all'elevato turnover, sia alla lunghezza delle procedure di assegnazione che comportano spesso periodi di vacatio<sup>42</sup>.

Lo stesso rapporto della Fondazione Rosselli evidenzia le conseguenze che un personale non sempre adeguato può avere sul funzionamento complessivo degli Istituti:

L'elevato turnover di personale all'interno degli Istituti (direttore, addetti, personale docente, personale a contratto) mal si sposa con un'organizzazione complessiva del sistema debole, in cui la cultura organizzativa non è comune, i processi decisionali sono prerogativa quasi esclusiva del direttore, le procedure sono in prevalenza locali.

L'avvicendamento del personale è un fenomeno che è compatibile con delle strutture organizzative forti in cui il "ricambio" non va a toccare il funzionamento ordinario della struttura ma ne altera solo momentaneamente l'efficienza, dando più o meno vitalità all'organizzazione.

Nel caso degli Istituti, al contrario, un coordinamento dal centro debole e modalità di interazione quasi esclusivamente basate sulla personalità del direttore incidono sulla difficoltà dell'Istituto a diventare nel paese ospitante un punto di riferimento nella promozione culturale. Così, il cambiamento continuo di strategie, un personale non sempre qualificato

---

<sup>41</sup> *Ivi*, p. 55.

<sup>42</sup> *Ivi*, p. 24.

e motivato rispetto alle esigenze, budget limitati e un'azione debole di fundraising finiscono per limitare la stessa efficacia delle politiche messe a punto dagli Istituti<sup>43</sup>.

Le problematiche qui sollevate in relazione al personale, alla struttura organizzativa e comunicativa, al rapporto centro-periferia e alle fonti di finanziamento sono le principali criticità degli IIC.

La riforma del MAE del 2010 ha in parte risposto all'esigenza di un ripensamento organizzativo a livello centrale, introducendo criteri di coordinamento e razionalizzazione delle risorse, cercando di coinvolgere i molteplici attori della cultura italiana in senso lato, promuovendo la digitalizzazione delle procedure e avviando sistemi di monitoraggio e valutazione della performance dei vari attori della rete estera. In tale occasione è riemersa con forza l'esigenza, già molto sentita in passato, di un ripensamento degli Istituti stessi in linea con i principi e le modalità promulgati dalla riforma stessa.

Gli IIC dovrebbero aggiornarsi sotto il doppio profilo dell'organizzazione e della definizione della propria mission. Da un lato è necessario che adeguino i propri processi interni a criteri di efficienza e razionalizzazione delle risorse umane e tecnologiche, evitando sprechi e investendo invece nell'innovazione, nella permeazione del contesto locale, nella comunicazione di se stessi e delle proprie iniziative e nel monitoraggio e valutazione della propria performance. Un incentivo al miglioramento dei processi di gestione potrebbe essere l'introduzione, da parte del MAE, di politiche premianti per gli Istituti che meglio abbiano agito sotto questo profilo nel corso degli anni, ma ciò supporrebbe già meccanismi di monitoraggio e verifica consolidati.

Dall'altro lato gli IIC, forti dell'importanza che il Ministero stesso attribuisce alla diplomazia culturale nello sviluppo delle relazioni estere, devono riacquistare la centralità che sono andati via via perdendo nella promozione della cultura italiana all'estero. Devono assumere la consapevolezza di far parte di un Sistema Paese e impegnarsi nella collaborazione e coordinazione con gli altri agenti al fine di restituirne un'immagine unitaria, nel rispetto

---

<sup>43</sup> *Ivi*, p. 52.

della varietà del panorama culturale italiano. Andando oltre la semplice trasmissione, gli Istituti devono riuscire ad essere veri luoghi di incontro e comunicazione fra la cultura italiana e quella del paese ospitante, terreno di dialogo e di creazione di nuove identità: ponti abitati fra l'Italia e il mondo. Solo in questo modo, ripensando la propria mission e le proprie modalità di funzionamento, gli IIC possono vincere la "crisi di legittimità" in cui le mutate politiche culturali nazionali e internazionali, la diminuzione dei fondi a loro disposizione e l'avanzare di nuove forme di accesso/fruizione alla cultura li hanno spinti<sup>44</sup>.

E' chiaro che modifiche così radicali richiederebbero un adeguamento anche sul fronte normativo a cui, nonostante l'acceso dibattito, ancora non si è giunti. In quanto soggetti di diritto pubblico gli IIC devono far fronte a vincoli di carattere tecnico-amministrativo e rigidità che impediscono loro l'adozione di soluzioni giuridiche e organizzative più efficaci per lo svolgimento delle loro attività. In più, come si è visto, la legge 401/90 presenta alcune lacune -per esempio la stessa natura giuridica degli IIC- e macchinosità verso le quali emerge la necessità di chiarire e semplificare. Tuttavia, l'intensificarsi delle indagini conoscitive ministeriali e dell'attività parlamentare relative agli IIC a partire dalla riforma del MAE del 2010 farebbe pensare ad una maggiore presa di coscienza, da parte dell'amministrazione centrale, della necessità di una riforma specifica in materia.

#### *1.4 IIC: gestione finanziaria, gestione economico-patrimoniale, fonti di finanziamento*

Come specificato dalla legge del 1990, gli Istituti godono di autonomia operativa e finanziaria (art. 7, comma 2). Le gestioni finanziaria ed economico-patrimoniale degli IIC sono disciplinate dal Regolamento n. 392

---

<sup>44</sup> *Ivi*, p. 37.

del 1995 (Titoli II e III) e sono soggette, sulla base dei bilanci annuali, al controllo consuntivo della Corte dei Conti.

L'esercizio finanziario dura un anno e coincide con l'anno solare. La gestione finanziaria è unica e si svolge in base al bilancio, unico, di previsione annuale che deve essere elaborato dall'Istituto entro il 10 ottobre dell'anno precedente, prevedendo una dotazione finanziaria ministeriale pari a quella dell'anno prima. Il bilancio preventivo viene poi trasmesso al MAE tramite la rappresentanza diplomatica e, se approvato, trasmesso al Ministero dell'Economia e delle Finanze. Per quanto riguarda le sezioni distaccate, la loro gestione finanziaria dipende da quella degli Istituti e va a confluire in un preventivo consolidato che tiene conto di entrambe (art. 20).

Il bilancio di previsione è formulato in termini finanziari di entrate e uscite di cassa e articolato in titoli e capitoli, che devono essere omogenei e chiaramente definiti (art. 21). Il Regolamento presenta, all'allegato A, il modello di bilancio preventivo [Figg. 5a e 5b]. Le prime voci di entrata e di uscita sono, rispettivamente, l'avanzo e il disavanzo di cassa presunti al 31 dicembre dell'esercizio precedente. Quanto a tutte le voci che seguono, lo schema è vincolante per la ripartizione in titoli, mentre ha valore indicativo per la specificazione in capitoli, il cui numero può essere ridotto o integrato in relazione alle peculiari esigenze dei singoli Istituti (art. 23).

In particolare le entrate si articolano in: entrate derivanti da trasferimenti dello Stato italiano (Titolo I); entrate derivanti da trasferimenti da enti, da istituzioni e da privati (Titolo II); entrate diverse (Titolo III); entrate in conto capitale (Titolo IV); anticipazioni e partite di giro (Titolo V). Le spese, invece, sono ripartite nei seguenti titoli: spese di personale (Titolo I); spese di funzionamento (Titolo II); spese per attività promozionali (Titolo III); spese in conto capitale (Titolo IV); fondo di riserva e adeguamento del fondo scorta (Titolo V); estinzioni di anticipazioni e partite di giro (Titolo VI).

Il bilancio preventivo viene predisposto dal direttore e deve essere accompagnato da una relazione che giustifichi gli stanziamenti di spesa e le variazioni sulla base del programma culturale e delle concrete capacità

operative dell'Istituto (art. 21). Il bilancio deve, in ogni caso, risultare in pareggio (art. 24).

A termine dell'esercizio finanziario ogni Istituto deve predisporre entro il 30 aprile successivo un conto consuntivo (art. 41) che viene sottoposto all'esame del collegio dei revisori dei conti operante nel paese ospitante, che accerta la correttezza della gestione, la regolarità delle scritture contabili, la veridicità dei dati e delle variazioni (art. 78). Se necessario i revisori possono effettuare delle verifiche di cassa e, infine, redigono una relazione da allegare al conto consuntivo. Questo viene poi trasmesso, tramite la rappresentanza diplomatica, al Ministero degli Esteri, a quello dell'Economia e delle Finanze e alla Corte dei Conti per l'accertamento definitivo. Il bilancio consuntivo presenta i risultati della gestione finanziaria per l'entrata e per la spesa, secondo lo schema di cui all'Allegato B del Regolamento del 1995, che presenta la stessa articolazione in titoli e capitoli dello schema preventivo. Vi è un terzo allegato al Regolamento, l'Allegato C, che fornisce lo schema per il riassunto generale del movimento amministrativo, indicando la consistenza degli elementi patrimoniali attivi e passivi a inizio e fine esercizio ed evidenziando la variazioni intervenute (art. 44) [Fig. 6].

Ogni Istituto può contare sull'assegnazione di una dotazione finanziaria annuale da parte del Ministero che non può essere superiore a quella indicata nel bilancio di previsione, ma non può essere inferiore all'80% di quella assegnata l'anno precedente. Nello stabilire la cifra da assegnare il MAE tiene conto della relazione illustrativa del direttore, delle valutazioni della rappresentanza diplomatica locale e delle priorità che esso stesso attribuisce ai vari Istituti (art. 25).

## ISTITUTO ITALIANO DI CULTURA DI .....

## BILANCIO DI PREVISIONE PER IL .....

MOVIMENTI DI CASSA	Capitoli	Titoli
<b>ENTRATE</b>		
01. Avanzo di cassa presunto al termine dell'esercizio precedente . .....		
<b>Titolo I. - Entrate derivanti da trasferimenti dello Stato italiano.</b>		
13. Dotazione finanziaria del Ministero degli affari esteri		
14. Altri finanziamenti delle amministrazioni dello Stato italiano . . .....		
<b>Titolo II. - Entrate derivanti da trasferimenti da enti, da istituzioni e da privati</b>		
21. Trasferimenti da enti, istituzioni e privati italiani . . .		
22. Trasferimenti da enti, istituzioni e privati locali . . . . .		
<b>Titolo III. - Entrate diverse</b>		
31. Quote dei soci . . . . .		
32. Iscrizioni ai corsi . . . . .		
33. Proventi da altre attività dell'Istituto. . . . .		
34. Vendita di pubblicazioni e di materiale audiovisivo . .		
35. Vendita di servizi . . . . .		
36. Interessi bancari attivi . . . . .		
37. Altre entrate . . . . .		
.....		
.....		
<b>Titolo IV. - Entrate in conto capitale</b>		
41. Vendita di attrezzature, di mobilio e di automezzi . .		
42. Altre entrate . . . . .		
<b>Titolo V. - Anticipazioni e partite di giro</b>		
51. Anticipazioni dal Fondo scorta . . . . .		
52. Anticipazioni da altre fonti . . . . .		
53. Partite di giro . . . . .		
<b>Totale . . .</b>		

Fig. 5a Schema di bilancio preventivo di un IIC – Entrate [Fonte: www.ilsegnalibro.com].

ARTICOLI DI SPESA	Capitoli	Titoli
01. Disavanzo di cassa presunto al termine dell'esercizio precedente . . . .....		
<b>Titolo I. - Spese di personale</b>		
11. Compensi a personale a contratto . . . . .		
12. Compensi per contratti d'opera . . . . .		
13. Compensi per consulenze di specialisti . . . . .		
14. Indennità di fine rapporto . . . . .		
15. Assicurazioni sociali . . . . .		
<b>Titolo II. - Spese di funzionamento</b>		
211. Spese postali, telefoniche e telegrafiche . . . . .		
212. Cancelleria . . . . .		
213. Illuminazione e riscaldamento . . . . .		
214. Pulizia locali . . . . .		
22. Affitto locali . . . . .		
23. Manutenzioni . . . . .		
24. Trasporti . . . . .		
25. Premi assicurativi diversi . . . . .		
26. Spese amministrative varie . . . . .		
27. Libri . . . . .		
28. Audiovisivi . . . . .		
29. Abbonamenti . . . . .		
<b>Titolo III. - Spese promozionali.</b>		
31. Manifestazioni culturali . . . . .		
32. Pubblicazioni . . . . .		
33. Pubblicità . . . . .		
34. Traduzione articoli . . . . .		
35. Viaggi di servizio . . . . .		
<b>Titolo IV. - Spese in conto capitale</b>		
41. Attrezzature . . . . .		
42. Arredamento . . . . .		
43. Automezzi . . . . .		
<b>Titolo V. - Fondo di riserva ed adeguamento del Fondo scorta</b>		
51. Fondo di riserva . . . . .		
52. Adeguamento del Fondo scorta . . . . .		
<b>Titolo VI. - Estinzione di anticipazioni e partite di giro</b>		
61. Ricostituzione del Fondo scorta . . . . .		
62. Restituzione di altre anticipazioni . . . . .		
63. Partite di giro . . . . .		
<i>Totale spese . . .</i>		

**Fig. 5b** Schema di bilancio preventivo di un IIC – Uscite [Fonte: [www.ilsegnalibro.com](http://www.ilsegnalibro.com)].

## RIASSUNTO GENERALE DEL MOVIMENTO AMMINISTRATIVO DELL'ESERCIZIO .....

OPERAZIONI	CONSISTENZE PATRIMONIALI							Fondo di fine rapporto
	Fondi presso l'Istituto Cassiere	Titoli e valori	Biblioteca (Euro)	Mobili, attrezzature e automezzi (Euro)	Totale			
Situazione inizio esercizio	(1)	(4)	(4)	(4)	(4)	(8)		
Aumenti durante l'esercizio	(2)	(5)	(5)	(5)	(5)	(9)		
<b>Totale</b>	(1+2)	(4+5)	(4+5)	(4+5)	(4+5)			
Diminuzioni durante l'esercizio	(3)	(6)	(6)	(6)	(6)	(10)		
Situazione alla fine dell'esercizio	(1+2)-3	(7)	(7)	(7)	(7)			

(1) Avanzo o disavanzo di cassa dell'esercizio precedente (prima posta del modello B).

(2) Totale delle entrate nell'esercizio finanziario.

(3) Totale delle uscite nell'esercizio finanziario.

(4) Situazione risultante dagli inventari all'inizio dell'esercizio.

(5) Totale delle note di variazione in aumento dell'esercizio.

(6) Totale delle note di variazione in diminuzione dell'esercizio.

(7) Totale del valore dell'inventario al 31 dicembre.

(8) Ammontare riportato dall'anno precedente.

(9) Accantonamenti effettuati durante l'anno.

(10) Pagamenti di indennità di fine rapporto effettuati durante l'anno.

Fig. 6 Schema di riassunto generale del movimento amministrativo di un IIC [Fonte: www.ilsegnalibro.com].

Inoltre, all'apertura di un IIC viene istituito, tramite apposito finanziamento ministeriale, un fondo scorta per sostenere le spese necessarie al suo funzionamento e alle sue attività. Anche le modalità di gestione del fondo scorta e del suo adeguamento tramite le entrate ordinarie sono disciplinate dal Regolamento 392/95 (Titolo IV). Previa autorizzazione delle rappresentanze diplomatiche e comunicazione al MAE, l'Istituto può prelevare una certa cifra dal fondo scorta trasferendola sul proprio conto di gestione, ma deve reintegrarla non oltre sette giorni dopo aver ricevuto la dotazione finanziaria annuale (art. 61). Il Regolamento 392/95 fornisce all'allegato D uno schema da allegare al bilancio consuntivo in cui segnalare tutti i movimenti effettuati sul fondo scorta nel corso dell'anno [Fig. 7]. Il fondo scorta può essere adeguato destinandovi una quota del bilancio annuale non superiore al 20% delle uscite complessive previste (art. 62).

Inoltre, tra i capitoli di spesa preventiva figura un fondo di riserva, a cui il direttore può attingere, previa comunicazione alla rappresentanza diplomatica, per spese impreviste che, comunque, non superino il 5% delle spese complessive previste. La somma residua del fondo di riserva a fine esercizio andrà ad accrescere il fondo scorta dell'IIC (art. 26).

Per quanto riguarda la gestione economica (Titolo III, Capo I), il Regolamento presenta appena quattro articoli. Gli IIC possono concedere in uso i propri locali e attrezzature a titolo gratuito se a beneficiarne sono istituzioni senza fini di lucro che vi realizzino iniziative inerenti alla diffusione della lingua e della cultura italiana, altrimenti l'uso può essere concesso solo a titolo oneroso (art. 46).

Inoltre gli Istituti possono stipulare convenzioni con istituzioni scolastiche e universitarie straniere per la creazione di cattedre di italiano, il conferimento di borse e l'organizzazione di corsi di perfezionamento per docenti di lingua italiana. Infine gli IIC possono farsi carico delle spese di rappresentanza per le proprie manifestazioni culturali e ricevere contributi dalla rappresentanza diplomatica o dall'ufficio consolare locale per realizzare iniziative culturali in collaborazione.

**GESTIONE DEL FONDO SCORTA**  
**DELL'ISTITUTO DI CULTURA DI ..... NELL'ANNO .....**

	Valuta locale	Euro
<i>Consistenza all'inizio dell'esercizio</i>		
Versamenti effettuati durante l'esercizio	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Somme reintegrate dall'Istituto	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b><i>Totale movimenti attivi</i></b>	.....	.....
Somme anticipate al conto di gestione	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Trasferimenti passivi ad altro titolo</b>	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b><i>Totale movimenti passivi</i></b>	.....	.....
<b><i>Consistenza del fondo scorta a fine esercizio</i></b>		.....

**Fig. 7** Schema dei movimenti di gestione del fondo scorta di un IIC nel corso dell'anno  
 [Fonte: www.ilsegnalibro.com].

Le norme sulla gestione patrimoniale (Titolo III, Capo II) prevedono, invece, che tutti i beni mobili e immobili in possesso di un Istituto siano affidati in consegna al direttore e vengano classificati in due inventari separati. Ovviamente tra i beni mobili, che devono essere inventariati almeno ogni cinque anni, non vengono iscritti oggetti di cancelleria o di rapido consumo, la cui contabilità viene tenuta separatamente dal responsabile dell'amministrazione.

Analizzando la gestione finanziaria, si è detto che, quanto a fonti di finanziamento, ogni Istituto gode di una dotazione finanziaria annuale da parte del MAE e di un fondo scorta costituito alla sua apertura. Inoltre può attivare altre entrate derivanti, ad esempio, dalla cessione d'uso di locali e attrezzature, dallo svolgimento di corsi di lingua e cultura italiana, dai servizi di noleggio e prestito di libri e materiale audiovisivo.

Vale ora la pena di soffermarsi sull'art. 19, comma 1, del Regolamento 392/95 che disciplina la partecipazione di terzi all'attività degli Istituti:

Associazioni, fondazioni e privati, sia italiani che stranieri, possono partecipare finanziariamente all'attività degli Istituti. In particolare tale partecipazione può assumere anche la forma di sponsorizzazione alla singola iniziativa o all'attività degli Istituti in generale, nonché di donazione e di contributo diretto a manifestazioni organizzate dagli Istituti, sia singolarmente che congiuntamente a terzi.

E' quindi previsto dalla normativa che gli IIC possano ricevere contributi finanziari da terzi che siano associazioni, fondazioni o privati, italiani o stranieri. Altresì, la legge afferma che tali contributi possono avvenire in forma di sponsorizzazione, generica all'Istituto o specifica per un determinato evento, di donazione -monetaria, mobiliare o immobiliare- o di contributo diretto, per esempio il pagamento dell'entrata agli eventi.

E' specificato, poi, che la dichiarazione di accettazione di contributi finanziari, comprese le sponsorizzazioni, deve essere inviata per conoscenza alla rappresentanza diplomatica o all'ufficio consolare competente (art. 19, comma 2). Invece, l'accettazione di eventuali donazioni mobiliari e immobiliari da parte degli IIC è subordinata all'autorizzazione del MAE,

mentre donazioni di libri e audiovisivi non richiedono autorizzazioni, a meno che non si tratti di collezioni di particolare valore (art. 19, comma 3).

Se la possibilità di ricevere contributi da terzi era già prevista dalla normativa, negli ultimi anni si è trasformata in una vera e propria necessità per gli IIC. Nel dibattito attorno agli Istituti, infatti, il tema della loro dotazione finanziaria è una delle questioni più accese, in quanto, soprattutto confrontando la promozione culturale dell'Italia all'estero con quella di altri paesi europei, emerge come la nostra politica culturale estera presenti una certa contraddizione tra obiettivi e mezzi messi a disposizione<sup>45</sup>.

E' importante, quindi, per gli IIC ragionare sulle possibilità di autofinanziamento e trovare formule di partecipazione che coinvolgano enti, fondazioni, imprese e privati cittadini, sia italiani che stranieri. Ogni Istituto dovrà procedere ad un'analisi approfondita del contesto in cui opera per individuare i possibili stakeholders e in funzione di questi elaborare strategie di fundraising.

Proprio in virtù del loro ruolo di mediatori tra culture per gli Istituti dovrebbe essere congeniale costruire delle partnership non solo con le altre istituzioni, pubbliche o private, che promuovono la cultura italiana nella stessa area (ICE, ENIT, Dante Alighieri), ma anche con quelle che vi promuovono la cultura del paese ospitante (Università, Musei, Teatri, Centri di Ricerca) e quella di paesi terzi (British Council, Istituto Cervantes, Goethe Institut).

Nel ventaglio di possibili fonti di autofinanziamento un ruolo fondamentale è ricoperto dalle Regioni italiane e dagli enti locali, che in funzione della propria promozione economica e turistica all'estero, possono essere collaboratori ideali degli IIC in progetti di partnership e/o sponsorizzazioni.

Gli Istituti di maggior prestigio o quelli che operano nei grandi centri dell'economia mondiale, dove la visibilità è grande e la qualità è alta, possono rivolgersi anche ad imprese italiane ivi presenti, anche se spesso le sedi all'estero non definiscono autonomamente le politiche di sponsorship, ma

---

<sup>45</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2009, p. 34.

dipendono dalla casa madre in Italia. Per questo, sarebbe opportuno che il MAE mettesse a punto degli accordi quadro con il mondo imprenditoriale italiano, offrendo alle aziende una piattaforma privilegiata di internazionalizzazione e promozione all'estero.

Altra fonte di entrate diffusa nella rete IIC è la possibilità di membership annuale per gli utenti, che, dietro la corresponsione di un dato contributo, possono avere libero accesso ai servizi di biblioteca, agli eventi dell'Istituto e agevolazioni sui biglietti per manifestazioni organizzate da questo in collaborazione con altre istituzioni.

Qualora sia concesso dalla normativa del paese ospitante, un Istituto può avere introiti derivanti dall'affitto dei locali o delle attrezzature, dal noleggio di libri e video, dalla vendita di materiale informativo e pubblicazioni, dai biglietti di entrata a determinati eventi e, infine, dalle iscrizioni ai corsi di lingua e cultura italiana.

In conclusione, gli strumenti a disposizione degli IIC per assicurarsi contributi esterni che vadano a integrare il finanziamento annuale del Ministero ci sono e sono molteplici. Alcuni Istituti hanno già operato delle scelte e in alcuni casi sono perfino giunti a superare con l'autofinanziamento la quota di dotazione ministeriale. Ogni contesto imporrà la formulazione di una strategia ad hoc, a seconda della location, del prestigio della sede, della quantità e qualità dell'utenza, della normativa locale, delle capacità di organizzazione, relazione e comunicazione che l'Istituto -e in particolare il direttore- riesce a mettere in campo.

## CAPITOLO 2

### L'Istituto Italiano di Cultura di New York

#### *2.1 Da ieri a oggi*

Quando sentirete dire che New York è la capitale del mondo, ciò significa che quanto avviene a New York ha risonanza in tutto il mondo. New York è un rischio obbligato e il made in Italy lo ha capito al volo. Al tempo stesso, New York è un carciofo spinoso e difficile da sfogliare<sup>46</sup>.

Dalle parole di Gioacchino Lanza Tomasi, ex-direttore dell'IICNY, emerge il paradosso dell'operare a New York. Per gli attori della cultura, del commercio, delle relazioni internazionali, della finanza essere presenti a New York è certamente un'opportunità da non perdere, un "rischio obbligato" per partecipare a dinamiche che qui si plasmano e da qui hanno risonanza in tutto il mondo. Tuttavia essere presenti, a New York, non significa affatto farsi sentire: giornalmente vi ha luogo una tale quantità di scambi, eventi, produzioni di ogni genere, che è davvero difficile per un'istituzione -che si tratti di un singolo, un gruppo o un ente non fa differenza- avere la portata giusta per emergere. In questo senso New York si rivela un "carciofo spinoso e difficile da sfogliare". Ma una volta raggiunto il suo cuore pulsante, si ha accesso a una fonte inesauribile di creatività, innovazione, stimoli e scambi che ancor oggi rende questa città un unicum, e contribuendovi e attingendovi, pur restando in un luogo circoscritto, si partecipa a un ritmo mondiale.

Per questo ogni governo, impresa, banca, casa di moda o di design, artista, professionista che abbia le risorse per farlo, investe per garantirsi una presenza permanente o temporanea in questa città. Quando si parla di internazionalizzazione New York è una tappa obbligata ("il made in Italy lo

---

<sup>46</sup> Lanza Tomasi G., *Il ruolo degli Istituti Italiani di Cultura nella comunicazione dell'immagine dell'Italia*, in *Tra cultura e Made in Italy: immagine e identità dell'Italia di oggi all'estero*, Atti del Convegno, Bologna, 3-4 marzo 2000.

ha capito al volo”) e ancora di più quando si parla di promozione culturale all'estero. Se è vero che le dinamiche globali hanno spostato il baricentro della produzione mondiale, anche culturale, verso est, è anche vero che New York costituisce ancora un avamposto insostituibile per diffondere la propria cultura all'estero e farla interagire con altre.

Non stupisce, quindi, che fin dallo Statuto del 1950 New York sia stata scelta come sede di uno dei neonati Istituti Italiani di Cultura -trentuno in tutto- e, qualora il MAE dovesse provvedere a ulteriori chiusure in occidente per consentire l'apertura di nuove sedi in zone emergenti, quella di New York sarebbe certamente tra le ultime.

Dopo la decisione formale della sua istituzione nel 1950, l'effettiva creazione dell'IIC tardò circa un decennio. Nel 1956 venne aperto presso il Consolato d'Italia a New York, in Park Avenue, nell'Upper East Side di Manhattan, un ufficio informazioni sul nostro paese. Nel 1958 venne finalmente acquistato dal governo italiano il prestigioso edificio adiacente a quello del Consolato, dove già il 13 maggio 1959 Marilyn Monroe ricevette la Targa d'Oro del Premio David di Donatello come migliore attrice straniera (1958) [Fig. 8].



**Fig. 8** La facciata dell'IIC di New York in una foto d'epoca e due momenti della consegna del David di Donatello a Marilyn Monroe nel 1959: col direttore dell'Istituto Filippo Donini (in alto a sinistra), il marito Arthur Miller (a destra) e l'attrice Anna Magnani (sotto) [Fonte: [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it) e [www.cursumperficio.net](http://www.cursumperficio.net)].

L'IICNY venne ufficialmente inaugurato nel 1961. Inizialmente operò in stretta sinergia con la Casa Italiana della Columbia University e per anni, sotto la direzione del Prof. Giuseppe Cardillo (1964–1976), continuò a svolgere le funzioni informative dell'ufficio che lo aveva preceduto: bibliografie, catalogazione di articoli, relazioni con la comunità italo-americana di New York, pubblicazione periodica di notiziari. Dal 1976, invece, l'attività dell'IICNY, come quella degli altri IIC, si spostò maggiormente verso l'organizzazione di eventi culturali e l'erogazione di servizi per promuovere la lingua e la cultura italiana a New York, collaborando a tal fine con le principali istituzioni culturali della città<sup>47</sup>.

Come anticipato, l'Istituto si trova a Manhattan e si affaccia su Park Avenue, pochi passi a est di Central Park [Fig. 9]. La sua collocazione nell'Upper East Side, oltre a renderlo di facile accesso con la metropolitana, è garanzia di un certo prestigio in quanto questo quartiere ospita grandi istituzioni culturali ed è tradizionalmente residenza di personalità di spicco.

L'Istituto ha sede in un edificio a cinque piani del 1919, con terrazza e giardino interno, progettato dagli architetti newyorchesi William Adams Delano e Chester Holmes Aldrich, tra i principali esponenti dello stile neo-georgiano/neo-federale<sup>48</sup>. Con la sua facciata di mattoni e il basamento in calcare bianco [Fig. 10], l'Istituto ben si armonizza con gli edifici adiacenti che con esso compongono il block tra la 68esima e la 69esima strada: il Consolato d'Italia sulla destra e il Queen Sofia Spanish Institute e l'Americas Society sulla sinistra.

Al piano terra e al primo piano dell'Istituto si trovano gli spazi aperti al pubblico, mentre ai piani superiori sono dislocati i vari uffici del personale. In particolare, una volta entrati ci si trova nella sala di accoglienza che ospita la reception con una serie di materiali informativi a disposizione del pubblico. Sempre al piano terra si trova una prima sala espositiva, che generalmente ospita mostre temporanee [Fig. 11a]. In occasione degli eventi vicino alla reception vi sono anche il guardaroba, l'ascensore e i servizi per gli ospiti.

---

<sup>47</sup> [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it)

<sup>48</sup> *Ibidem*.



**Fig. 9** La posizione (in rosso) dell'IIC di NY a Manhattan, nell'Upper East Side.

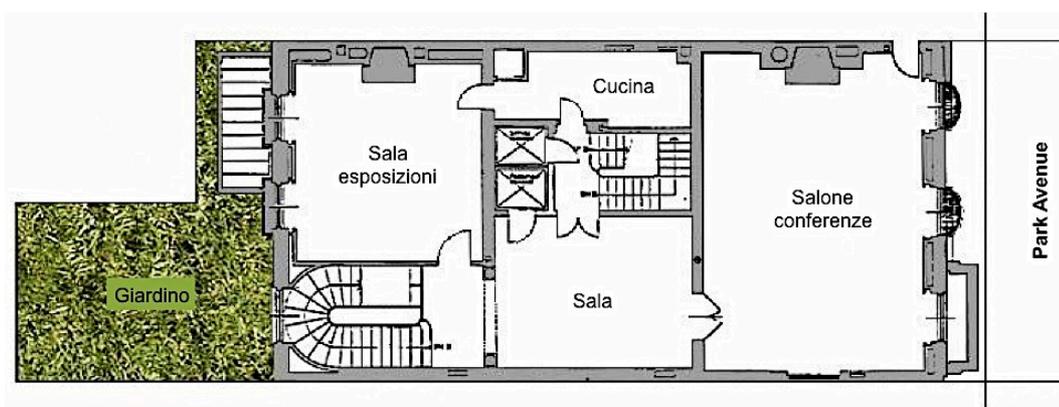
**Fig. 10** La facciata e l'entrata dell'Istituto su Park Avenue.



**Fig. 11** Alcuni degli spazi aperti al pubblico: la sala esposizioni (a) al piano terra, l'antisa (b), il salone conferenze (c) e la sala esposizioni (d) al secondo piano.

Sullo scalone d'onore, che dalla hall porta al primo piano, si affaccia la sala dei corsi, recentemente istituita, che ospita una ventina di posti a sedere.

Salendo la rampa di scale si accede alle sale del primo piano [Fig. 12], ovvero un secondo ambiente espositivo [Fig. 11d], una sala conferenze in grado di ospitare fino a novanta posti a sedere e centoventi in piedi [Fig. 11c] e uno spazio antistante dove il pubblico può intrattenersi prima e dopo gli eventi e dove spesso viene servito un rinfresco [Fig. 11b]. Una scala interna porta ai piani superiori che ospitano gli uffici del direttore, degli addetti e di tutto il personale.



**Fig. 12** Pianta del primo piano dell'IIC di New York [Fonte: [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it), rielaborazione personale].

Al piano seminterrato dell'edificio, invece, ha sede l'Italian American Committee on Education (IACE), un'organizzazione non profit sorta nel 1975 che si propone, anch'essa, di promuovere la lingua e la cultura italiana negli Stati di New York, New Jersey e Connecticut.

La struttura dell'Istituto, che come tale data una cinquantina d'anni, necessiterebbe di alcuni interventi di manutenzione e ammodernamento. Recentemente sono stati rinnovati gli spazi aperti al pubblico grazie alla donazione di Giulia Ghirardi Borghese cui è stata intitolata la galleria espositiva, ma resta da provvedere agli ambienti che ospitano gli uffici dei dipendenti e alla riapertura del giardino che, al momento inagibile, costituisce una risorsa inutilizzata.

Va sottolineato che l'IICNY non dispone di un ambiente dedicato alla biblioteca, il cui patrimonio è invece distribuito nei vari uffici e è oggi in fase di ricatalogazione.

Con la sua posizione, i suoi spazi, il suo patrimonio librario e la sua rete eccezionale di relazioni l'IIC si presta ad essere, oggi, punto di riferimento riconoscibile della cultura italiana a New York e centro propulsore di iniziative che gettino un ponte tra questa e quella statunitense.

## 2.2 Mission

L'IICNY si presenta come “una diramazione ufficiale del Governo italiano dedicata alla promozione della cultura italiana negli Stati Uniti attraverso l'organizzazione di manifestazioni ed eventi e l'offerta di servizi culturali”<sup>49</sup>. Si tratta di un ufficio governativo che, al pari di tutti gli altri IIC, dipende dal Ministero degli Esteri e opera secondo gli indirizzi del Consolato d'Italia a New York.

E' uno dei cinque IIC presenti negli Stati Uniti, ognuno dei quali promuove la cultura e la lingua italiana in una determinata area di competenza. La giurisdizione dell'IICNY comprende gli stati di New York, New Jersey, Connecticut, Rhode Island, Massachusetts, New Hampshire, Vermont, e Maine [Fig. 13].



**Fig. 13** Area di competenza dell'IICNY [Fonte: [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it), rielaborazione personale].

---

<sup>49</sup> *Ibidem*.

Compito dell'IICNY è, quindi, quello di promuovere la cultura italiana in questi territori e alimentare lo scambio culturale tra Italia e Usa in varie aree di interesse, artistiche, umanistiche e scientifiche.

Nel comunicare la mission dell'Istituto le due versioni del sito web, italiana ed inglese, presentano alcune differenze:

La missione dell'Istituto Italiano di Cultura di New York è quella di adoperarsi costantemente affinché i differenti pubblici di New York possano comprendere e avvalersi delle diverse espressioni della cultura italiana.

*Central to the Italian Cultural Institute's mission is a constant effort to encourage the understanding and enjoyment of Italian culture by organizing and promoting cultural events in collaboration with the most prominent academic and cultural institutions of the East Coast<sup>50</sup>.*

Se entrambe pongono l'accento sull'obiettivo di far comprendere e fruire la cultura italiana, discordano però sull'ambito di applicazione: mentre la mission inglese non specifica a quale pubblico si rivolgano le attività dell'Istituto, quella italiana è rivolta esplicitamente ai "pubblici di New York" che, sebbene costituiscano la netta maggioranza del target dell'Istituto, non sono che una parte dei pubblici della sua area di competenza. L'ideale sarebbe integrare la mission italiana con un riferimento all'area giurisdizionale dell'IIC, ma salvaguardando l'attenzione espressa alla varietà dei pubblici newyorkesi, cui l'Istituto principalmente si rivolge.

Inoltre, è corretto che nella prima mission si sottolineino le "diverse espressioni della cultura italiana", definizione più ricca e certamente più adeguata alla varietà del patrimonio culturale italiano rispetto alla meno eloquente dicitura "Italian culture". Parlare di "espressioni" della cultura italiana, che possono afferire non solo all'ambito artistico, ma anche a quello scientifico, sociale e produttivo, è anche più coerente con la volontà di promuovere il Sistema Paese, cui, tra l'altro, sarebbe opportuno fare cenno nella mission.

---

<sup>50</sup> *Ibidem.*

Infine, ciò che realmente manca alla mission italiana e che invece la mission inglese include è la collaborazione con le istituzioni culturali dell'East Coast per l'organizzazione e la promozione di eventi culturali.

Sarebbe necessario omologare le due versioni della mission, che costituisce il biglietto da visita di un'organizzazione e deve essere unica, chiara ed esauriente. Si segnala anche il fatto che in entrambe le versioni manca un riferimento alla promozione della lingua italiana. Sebbene i corsi di lingua siano stati riattivati solo recentemente, la promozione linguistica è, insieme a quella culturale, uno dei capisaldi della mission di ogni IIC, stabilita dalla legge 401/90.

Fondamentalmente, la mission dell'Istituto di New York deve essere la mission di tutti gli IIC -promuovere la lingua e la cultura italiana e la cooperazione culturale tra l'Italia e il paese ospitante- ma calata nelle realtà newyorkese e statunitense e aggiornata in base alle nuove esigenze di promozione del Sistema Paese nel suo complesso. Ciò significa non limitarsi a diffondere una visione della cultura italiana canonizzata, ma integrarla con proposte di contenuto scientifico, sociale, artigianale, industriale, che supportino l'internazionalizzazione del sistema economico nazionale. Non va poi dimenticato che un Istituto è sì vetrina privilegiata su quanto sia accaduto e accada oggi in Italia a livello culturale<sup>51</sup>, ma deve anche farsi centro propulsore e produttore di cultura, offrendo un ventaglio di iniziative che trovino nel contesto di riferimento un terreno adatto. Come sottolineato da F. Valente, coordinatrice del progetto *Padiglione Italia nel Mondo* alla Biennale 2011 e già direttrice di svariati IIC in nord America, "bisogna evitare che l'Istituto diventi una monade senza porte e senza finestre o una torre d'avorio. Deve essere, invece, un centro di irradiazione della cultura italiana, ma anche un punto d'incontro fondamentale tra la cultura del luogo e quella del nostro paese in una sinergia irrinunciabile"<sup>52</sup>. Ogni Istituto deve essere, quindi, un "ponte a due corsie" che non può assolutamente ridursi a senso

---

<sup>51</sup> Secondo la versione inglese della mission l'IICNY fornisce "an open window on the cultural and social aspects of past and current Italy".

<sup>52</sup> Dall'intervento di F. Valente all'audizione di direttori degli Istituti Italiani di Cultura, *Op. cit.*, 2011.

unico. Per questo è importante evidenziare nella mission dell'IICNY l'aspetto di relazione con le istituzioni locali, al fine di essere percepito come operatore in loco al pari di altri e possibile partner di progetti condivisi.

Si vuole sottolineare, infine, la mancanza di una vision esplicitata, che esprima i valori e le prospettive dell'Istituto, che sottolinei l'importanza della cooperazione culturale tra Stati e della comprensione reciproca attraverso la cultura per garantire, in futuro, sempre maggiore stabilità alle relazioni internazionali.

### *2.3 Struttura interna*

La riforma degli IIC del 1990 ha stabilito che la sede di New York, insieme ad altre nove sedi dalle esigenze particolari, venga affidata a direttori "di chiara fama", cioè "persone di prestigio culturale ed elevata competenza" il cui mandato è di durata biennale, rinnovabile una sola volta (art. 14, comma 6 della 401/90)<sup>53</sup>. Essere direttore dell'IICNY richiede, infatti, una personalità affermata e competenze relazionali e manageriali, che gli permettano di costruire strategie di promozione in grado di fare breccia nell'immenso tessuto culturale newyorkese.

Come specificato dalla 401/90, il direttore "rappresenta l'Istituto, mantiene i rapporti con le istituzioni e le personalità culturali del paese ospitante ed è il responsabile delle attività culturali svolte dall'Istituto stesso, di cui programma e coordina le attività e i servizi" (art. 15, comma 1). E' anche responsabile della gestione del personale e di quella finanziaria e patrimoniale.

---

<sup>53</sup> Alla direzione dell'IICNY, dal 1991, si sono succeduti: Furio Colombo, giornalista, scrittore e membro del Parlamento (1991-1994); Gioacchino Lanza Tomasi, musicologo, docente all'Università di Palermo e già Direttore del Teatro Comunale di Bologna (1996-2000); Paolo Riani, architetto e senatore della Repubblica (2000-2002); Claudio Angelini, affermato scrittore e giornalista, oggi Presidente della Società Dante Alighieri di New York (2003-2007); Renato Miracco, storico e critico d'arte, oggi addetto culturale presso l'Ambasciata di Washington (2007-2009); Riccardo Viale, docente di Metodologia delle Scienze Sociali all'Università di Milano-Bicocca e Presidente della Fondazione Rosselli di Torino (2010-ancora in carica).

Inoltre, ai sensi dell'art. 8 del Regolamento 392/95, il direttore dell'Istituto di New York svolge anche funzioni di coordinamento d'area degli IIC di centro e nord America. L'articolo prevede, infatti, che il Ministro degli Affari Esteri, previo parere favorevole della Commissione Nazionale, possa attribuire ai direttori, inclusi quelli di chiara fama, "funzioni di coordinamento delle iniziative promozionali degli istituti operanti in una determinata area geografica". Il coordinatore d'area favorisce lo sviluppo di progetti e strategie comuni e la circuitazione degli eventi tra i vari IIC.

In ogni Istituto, ma ciò è valido a maggior ragione per quello di New York, il direttore deve avere necessariamente competenze manageriali sufficienti perché l'ente di cui è responsabile emerga nella piazza affollata degli eventi culturali metropolitani. Ciascun direttore può apportare, sulla base del proprio background e della propria rete di contatti, un valore aggiunto all'attività dell'ente, favorendo un'offerta culturale di volta in volta rinnovata e vitale. Tuttavia, un direttore deve saper calibrare il proprio periodo di mandato all'Istituto tenendo conto di quelli precedenti: è bene che quanto è stato iniziato dai suoi predecessori, a livello di relazioni, metodi e contenuti, non venga interrotto bruscamente, ma venga in parte mantenuto nel proporre la nuova programmazione e arricchito di nuovi stimoli. Garantire continuità alle attività dell'Istituto è, infatti, fondamentale per non indebolirne l'immagine e la riconoscibilità, senza per questo lasciare che esso diventi una "torre d'avorio" incapace di aggiornarsi. Tuttavia, nei delicati intervalli di transizione tra una direzione e l'altra, in cui uno degli addetti culturali assume la reggenza dell'Istituto, è inevitabile che parte del valore apportato dal vecchio direttore -metodi, contatti, proposte, autorità- vada perso e sia difficile poi da recuperare.

All'Istituto di New York il direttore è affiancato da due addetti culturali nominati tra il personale dell'area APC del Ministero, che sono responsabili rispettivamente del Dipartimento di Cinema e Arti Visive e del Dipartimento di Lingua e Letteratura. A quest'ultimo afferisce anche l'Ufficio Corsi di lingua e cultura italiana, attivo dalla primavera del 2011. Secondo il programma stabilito a inizio anno dal direttore, gli addetti curano e

coordinano l'organizzazione di eventi, definendone i contenuti, intrecciando le relazioni esterne necessarie e progettandone passo per passo l'implementazione. Proprio per le grandi responsabilità che fanno loro capo, è bene che gli addetti abbiano, oltre a una solida preparazione culturale, anche competenze giuridiche, attitudini manageriali e ottime conoscenze linguistiche. Da novembre 2011 all'Istituto è presente anche un esperto scientifico con mandato ministeriale, che svolge attività di consulenza per gli eventi a carattere scientifico.

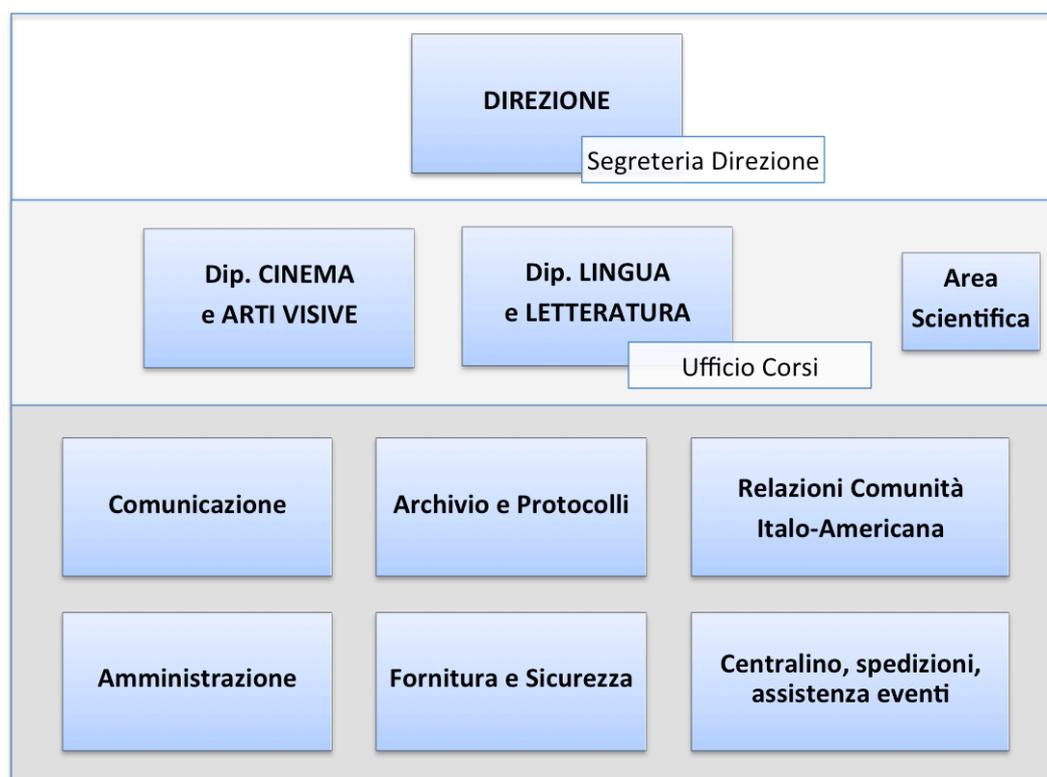
Direttore (chiara fama)			<b>1</b>
Addetti Culturali (APC)			<b>2</b>
Esperto Scientifico (MAE)			<b>1</b>
Personale a contratto	Impiegati di Concetto	3	<b>8</b>
	Impiegati Esecutivi	3	
	Ausiliari	2	
Consulenti			<b>2</b>
Insegnanti			<b>5-7</b>
Stagisti			<b>8-12</b>

**Fig. 14** Ripartizione dell'organico dell'IIC di NY.

Il personale a contratto, di normativa italiana o americana, comprende 8 dipendenti: tre impiegati di concetto per l'amministrazione, la comunicazione e le relazioni con la comunità italo-americana; tre impiegati esecutivi per l'ufficio archivio e protocolli e quello fornitura e sicurezza; due ausiliari per il centralino, le spedizioni e l'assistenza agli eventi. Vi sono poi due consulenti esterni assunti tramite contratti d'opera che, per le loro specifiche competenze, collaborano rispettivamente nel Dipartimento di Arti Visive e nell'amministrazione.

Dalla primavera del 2011 sono partiti i corsi di lingua e cultura italiana, sotto la direzione del Dipartimento di Lingua e Letteratura. Per questi l'Istituto si avvale di insegnanti qualificati, specializzati non solo nella didattica italiana tradizionale, ma anche in settori specifici quali la storia dell'arte, dell'opera, del cinema, della moda, del cibo che creino dei percorsi d'insegnamento a tema.

Infine l'Istituto di New York può sempre contare su un numero piuttosto consistente di stagisti, i quali svolgono svariate mansioni: collaborano all'organizzazione e alla fruizione degli eventi, alla comunicazione e alla gestione del sito; aggiornano il database del patrimonio bibliotecario; svolgono compiti di segreteria; gestiscono i corsi di lingua e cultura, sotto il controllo dell'addetto di riferimento.



**Fig. 15** Centri funzionali dell'IIC di NY.

L'organico dell'Istituto di New York presenta molte delle criticità che si sono già sottolineate a proposito dell'intera rete IIC. Da un lato, parte del personale subisce un continuo ricambio e questo non giova al consolidamento delle competenze, che talvolta vengono disperse e sono difficili da recuperare, così come favorisce l'instaurarsi di metodologie di lavoro sempre diverse, la cui alternanza può creare difficoltà all'atto operativo. Dall'altro lato, la parte del personale che lavora all'Istituto da molto tempo non sembra incentivata ad aggiornarsi e a svolgere le proprie

attività nel modo più efficiente. Proprio questa parte, invece, se sufficientemente spronata e valorizzata, potrebbe costituire un potenziale di coesione per l'intero staff, ferma restando la necessità di aggiornamento delle pratiche e dei metodi di lavoro. Su un team consolidato, collaborativo e funzionante, si potrebbero così inserire gli apporti specialistici del personale a mandato o a progetto e il fresco contributo degli stagisti. Si vuole qui sottolineare l'importanza che, a questo proposito, ricoprirebbero periodiche riunioni di tutto lo staff dell'Istituto che, attraverso il confronto e lo scambio di informazioni, favorirebbero la crescita di uno "spirito di squadra" oggi apparentemente latente.

Sarebbe poi fondamentale favorire lo sviluppo di un sistema di valutazione -o almeno autovalutazione- dell'attività svolta da ciascun dipendente. Il momento della valutazione è, infatti, un "momento centrale nel rapporto individuo-organizzazione"<sup>54</sup> in quanto rappresenta "una leva che può innescare il circolo virtuoso tra i benefici tratti dall'organizzazione e quelli tratti direttamente dagli individui" che vi lavorano<sup>55</sup>. Per l'organizzazione conoscere la qualità delle proprie risorse umane costituisce un vantaggio dal punto di vista organizzativo ed economico perché consente una migliore distribuzione dei compiti, senza ricorrere necessariamente al mercato esterno. Per il personale far parte di un'organizzazione attenta alla valutazione e allo sviluppo delle professionalità può essere una leva motivazionale, da cui trarre soddisfazione e incentivi al miglioramento della propria performance. Il processo valutativo può avvenire secondo metodologie quantitative o qualitative o integrando entrambe per un risultato più completo. L'importante è che l'intero processo sia svolto con trasparenza e alla fine emerga un feedback per il responsabile delle risorse umane -nel caso dell'IICNY il direttore- e per il valutato.

Infine, l'Istituto ha anche un Comitato Scientifico, creato col proposito di rafforzare i legami con le principali istituzioni accademiche, culturali e

---

<sup>54</sup> Sangiorgi G., Vaccarella L., *La valutazione del personale nella Pubblica Amministrazione*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008, p. 186.

<sup>55</sup> *Ivi*, p. 185.

scientifiche dell'East Coast. Esso è composto, infatti, da illustri esponenti, direttori e presidenti delle seguenti istituzioni: Guggenheim Museum; Frick Collection; Metropolitan Museum of Art; Morgan Library & Museum; Smithsonian Cooper-Hewitt, National Design Museum; Metropolitan Opera House; Farrar, Straus and Giroux; The Social Science Research Council; Massachusetts Institute of Technology; Harvard University; Yale University; Princeton University; Columbia University; Brookings Institution; University of Miami; Brown University.

Il Comitato Scientifico si riunisce periodicamente ed è organizzato in sotto-comitati tematici, i cui membri suggeriscono al direttore potenziali collaborazioni con le istituzioni a cui appartengono e propongono iniziative che si sposino alle priorità di queste ultime.

## *2.4 Attività*

L'offerta di iniziative attraverso cui l'IICNY persegue la propria mission è estremamente ampia:

Lo sviluppo di scambi accademici, l'organizzazione e il sostegno di mostre e festival, l'incentivo alla pubblicazione di libri italiani, la promozione dello studio della lingua italiana e la collaborazione con le istituzioni locali per la pianificazione di manifestazioni di musica, danza, cinema, teatro, architettura, letteratura, ecc. sono solo alcune delle iniziative intraprese dall'Istituto Italiano di Cultura di New York<sup>56</sup>.

A ciò si aggiungono le attività informative sulle possibilità di studio in Italia, i servizi di biblioteca e, elemento distintivo dell'Istituto di New York, l'elargizione di premi per giovani artisti italiani.

Ogni IIC, pur cercando di portare avanti parallelamente tutti questi servizi, concentra le proprie risorse su alcuni di essi sulla base di esigenze dettate dal

---

<sup>56</sup> [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it)

contesto di riferimento, dalla domanda, dalle inclinazioni personali del direttore e degli addetti e dalle proprie risorse.

L'Istituto di New York predilige senza dubbio l'organizzazione di eventi culturali e questo per varie ragioni. Innanzitutto negli Stati Uniti un ente dipendente da un governo straniero non può svolgere attività commerciali o erogare servizi dietro corrispettivo senza incorrere nel regime di tassazione federale locale. E' evidente come questo limiti l'Istituto nell'offerta di corsi di lingua, nell'affitto di libri e audiovisivi, nell'imporre il pagamento di un biglietto per gli eventi. In secondo luogo, all'interno dell'Istituto, non vi è uno spazio abbastanza esteso da attribuire a biblioteca e, d'altra parte, disporre l'immenso patrimonio librario nelle varie sale comprometterebbe la realizzazione e la fruizione degli eventi, soprattutto quelli espositivi. Infine il contesto newyorkese impone all'Istituto di concentrare l'attività sugli eventi, perché in città sono molte le istituzioni che propongono corsi di lingua, mentre la concorrenza si riduce nel settore degli eventi dedicati alla cultura italiana o a far dialogare questa con quella statunitense. Inoltre, come si è detto, operare a New York nell'organizzazione di eventi non è facile, data la quantità esorbitante di appuntamenti che l'agenda newyorkese propone giornalmente nei settori più disparati, ma proprio l'estrema varietà dei pubblici può costituire un vantaggio per chi si specializzi in settori circoscritti. Negli Stati Uniti gli appassionati di cultura italiana non mancano, chi per le proprie origini chi per inclinazioni personali, e non va dimenticato che gli americani sono un popolo dalla forte tradizione filantropica e incline alla fidelizzazione.

Stabilito, quindi, come l'organizzazione di eventi sia la punta di diamante dell'offerta culturale dell'IICNY, non si può però rinunciare all'analisi delle altre principali attività svolte dall'Istituto: i corsi di lingua e cultura italiana, recentemente riattivati, il servizio di biblioteca e l'elargizione di premi a giovani artisti.

## 2.4.1 Eventi

L'organizzazione di eventi è l'attività in cui l'IICNY impegna la maggior parte delle proprie risorse umane e finanziarie e quella che gli procura maggior visibilità. Si tratta di conferenze, presentazioni di libri, mostre, concerti, spettacoli e festival che esso organizza direttamente o in collaborazione con altre istituzioni culturali di New York e degli Stati limitrofi.

Uno dei punti di forza dell'Istituto è, infatti, la sua rete relazionale, che comprende prestigiosi musei, università, biblioteche, centri culturali. Ogni direttore apporta all'Istituto una nuova serie di rapporti e contatti che vanno ad arricchire il ventaglio dei potenziali partner. Una buona fotografia dell'attuale rete relazionale dell'Istituto si riscontra nella composizione dei membri del Comitato Scientifico, ma a questi bisogna aggiungere altre importanti istituzioni quali, ad esempio, il MOMA, il Whitney Museum, il Lincoln Center, l'Italian Academy, la Società Dante Alighieri e tutta la rete degli altri IIC [Fig. 16].

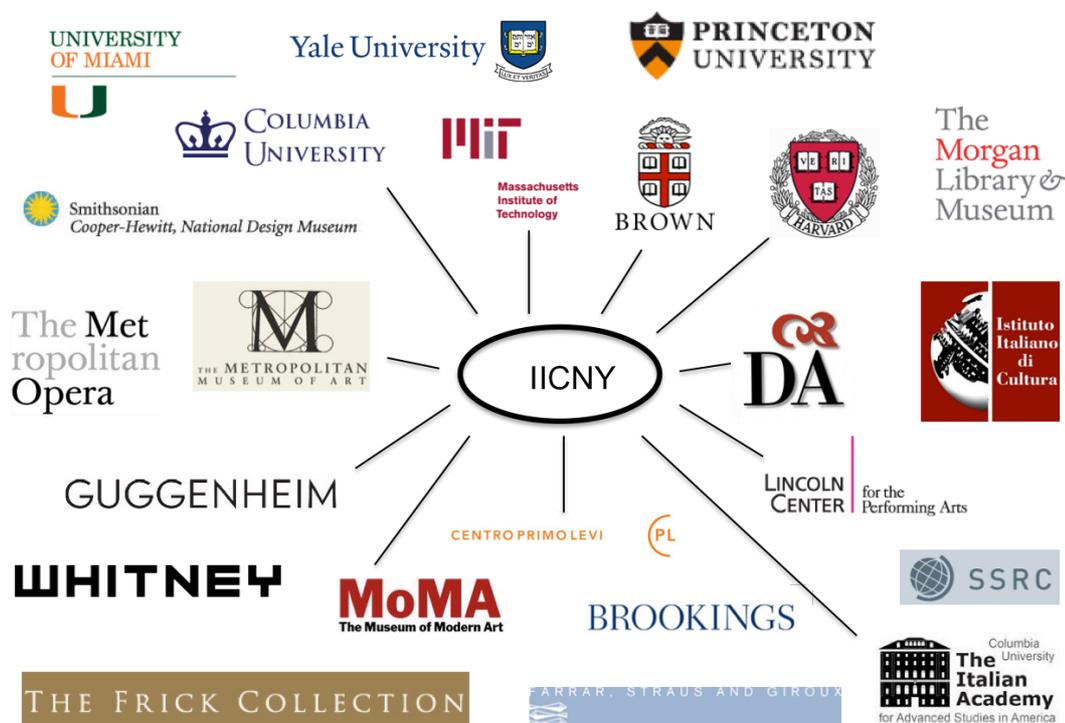


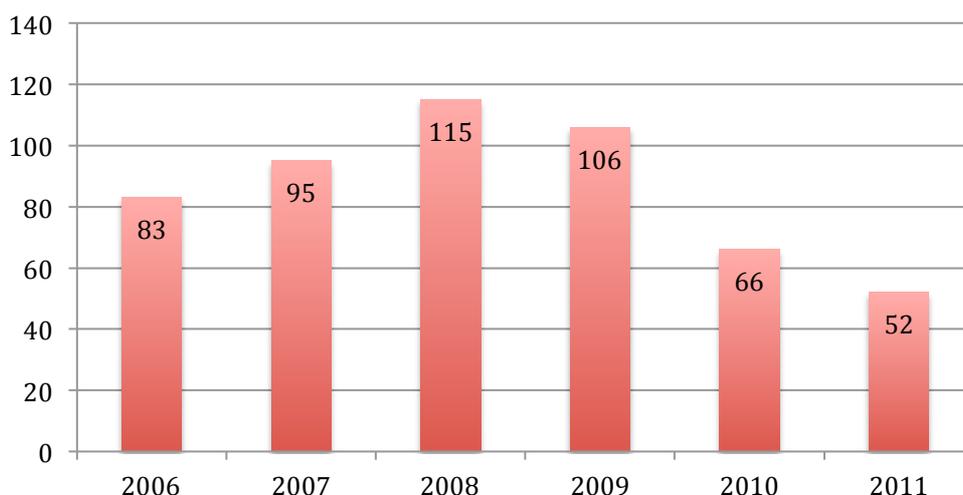
Fig. 16 La rete relazionale dell'IICNY con istituzioni accademiche e culturali dell'East Coast.

Si intuisce come il contenuto degli eventi proposti dall'Istituto non possa che essere altrettanto vario. Così come appare dal sito, gli eventi afferiscono a venti diversi settori di espressione della cultura italiana: arte, design, cinema, scienza, musica, letteratura, editoria, storia, teatro, scienze sociali, fotografia, architettura, danza, filosofia, politica, linguistica, enogastronomia, diritto, economia, eventi speciali.

Ciascun direttore tenderà spesso, anche inconsapevolmente, a orientare le attività verso le aree culturali più vicine alla sua formazione intellettuale e per le quali dispone di una rete di contatti più estesa. Dall'analisi delle tipologie di eventi proposte dal 2006 al 2011 [Fig. 17] si nota, infatti, come i settori trainanti siano tendenzialmente arte, cinema, musica e letteratura, ma da un anno all'altro si riscontra un andamento variabile all'interno di queste categorie, favorendo alcuni settori a scapito di altri.

Eventi	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOT settore
Arte	16	24	17	16	14	8	95
Design	1	0	2	1	0	0	4
Cinema	17	12	23	13	15	10	90
Scienza	0	1	0	1	0	6	8
Musica	15	15	21	27	23	3	104
Letteratura	4	7	27	21	8	9	76
Editoria	8	10	9	2	1	1	31
Storia	3	3	0	1	1	1	9
Teatro	5	9	3	5	2	1	25
Scienze Sociali	9	1	0	0	1	2	13
Fotografia	1	3	3	3	0	0	10
Architettura	2	1	1	2	0	0	6
Danza	1	2	1	2	0	0	6
Filosofia	1	0	0	0	0	1	2
Politica	0	1	0	0	0	3	4
Linguistica	0	2	1	0	0	4	7
Enogastronomia	0	1	0	0	0	0	1
Diritto	0	0	0	0	1	1	2
Economia	0	0	0	0	0	2	2
Eventi Speciali	0	3	7	12	0	0	22
<b>TOT anno</b>	<b>83</b>	<b>95</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>66</b>	<b>52</b>	<b>517</b>

**Fig. 17** Ripartizione per settore e numero totale degli eventi dal 2006 al 2011.



**Fig. 18** Andamento del numero annuale degli eventi dal 2006 al 2011.

Un dato che emerge con forza, confrontando il numero totale degli eventi sostenuti annualmente è che nel 2010 e 2011 la curva è andata diminuendo drasticamente: dai 115 eventi del 2008 si passa ai 52 del 2011, con un decremento di oltre il 50% [Fig. 18]. E' possibile che un tale scarto sia dovuto anche a una differenza metodologica nella catalogazione sul sito web di questi eventi, svolta di volta in volta da persone diverse che possono aver contato certi tipi di eventi, come rassegne e festival, come singoli o multipli. Tuttavia ciò non basterebbe a giustificare una diminuzione di più del 50% sul totale, che si spiega invece con la drastica riduzione della disponibilità finanziaria dell'Istituto, che lo affligge da tre anni a questa parte.

Parallelamente alla riduzione totale del numero degli eventi annuali, si riscontra però, nel 2011, un cambio di strategia dal punto di vista del contenuto dell'offerta, probabilmente a causa del cambio di direzione nel 2010. Nel 2011 infatti, balza all'occhio come l'offerta si sia andata a ridistribuire sulla maggior parte dei settori, che risulta così "coperta" con almeno un evento ciascuno. Ciò è stato evidentemente possibile spostando parte delle risorse dai settori storicamente prediletti (arte, cinema, musica) a quelli meno approfonditi e più innovativi (scienza, economia, diritto, scienze sociali). Questi settori sono anche più sostenibili economicamente in quanto possono risolversi nell'organizzazione di conferenze e dibattiti, soluzioni

molto meno dispendiose di mostre e concerti che comportano alti costi aggiuntivi.

Nonostante le ristrettezze di bilancio, preme qui sottolineare l'alto standard qualitativo degli eventi che l'IICNY è riuscito a mantenere negli anni. Vengono spesso coinvolte istituzioni e personalità importanti del mondo culturale italiano e statunitense, i contenuti sono stimolanti e cercano di apportare sempre un valore aggiunto allo scambio culturale Italia-Usa e alla comprensione reciproca, evitando accuratamente di cadere in stereotipi dozzinali. Tra gli eventi che l'Istituto ha proposto nel 2011, per esempio, si ricordano: l'esposizione del dipinto caravaggesco *La Buona Ventura*; la mostra *150 anni di Genio Italiano*; l'esposizione di Gaetano Pesce ed Angelo Filomeno, artisti selezionati per il *Padiglione Italia nel Mondo*; la mostra di Nicola Pecoraro e Riccardo Previdi, vincitori del Premio Selezione 2011 (oggi Premio Gotham); la conferenza sull'Unità d'Italia e l'Indipendenza Americana; il convegno di filosofia dove Umberto Eco e Hilary Putnam hanno dibattuto sulla corrente del "Nuovo Realismo"; la conferenza ad Harvard sulle politiche economiche di Europa e Stati Uniti; la *Settimana della Lingua Italiana 2011*; l'*Italian Jazz Days Festival*; la presentazione dei libri di Stella e Carofiglio.

Gli eventi hanno spesso luogo all'Istituto, nel salone se si tratta di conferenze o nelle varie sale espositive in occasione delle mostre. Sono forzatamente a titolo gratuito -negli USA un ente governativo straniero non può svolgere attività commerciali- e di solito vengono seguiti da un piccolo rinfresco o buffet servito nell'antisala al primo piano. Le iniziative organizzate in collaborazione con altri enti, invece, possono richiedere il pagamento di un biglietto e aver luogo altrove, ma spesso l'Istituto organizza nei propri spazi una conferenza stampa o un appuntamento che anticipi l'evento. Data la capienza limitata della sala conferenze (novanta posti a sedere e centoventi in piedi) e, più in generale, degli spazi dell'Istituto, per gli eventi di maggior richiamo è possibile attivare l'opzione di prenotazione direttamente dal sito web dell'IIC, nella scheda del singolo evento, che, oltre a monitorare l'affluenza di pubblico prima dell'evento e raccoglierne le

anagrafiche, contribuisce a dare un'aura di esclusività e al tempo stesso di grande richiesta all'evento. Sicuramente le mostre sono, anche per il loro protrarsi, le iniziative che contano più affluenza di pubblico, soprattutto il giorno del *vernissage*, evento "cult" per eccellenza.

Fondamentale, infine, è l'aspetto della circuitazione degli eventi tra IIC, che costituisce un'ottima opportunità per diminuire, condividendoli, i costi di realizzazione di un evento. Per esempio, l'Istituto di New York, il cui direttore è anche coordinatore d'area per nord e centro America, dovrebbe sviluppare un sistema di aggiornamento continuo almeno con gli altri Istituti presenti negli USA -Chicago, Los Angeles, San Francisco, Washington D.C- per condividere, a inizio anno, le rispettive programmazioni e cercare possibili collaborazioni preventivamente. Inoltre, una linea d'azione comune garantirebbe anche migliori risultati in termini di immagine ed impatto sul territorio statunitense. Esempio di circuitazione è stata la mostra *150 anni di Genio Italiano* che, dopo essere stata a New York, si è trasferita all'Istituto di Los Angeles.

#### 2.4.2 Biblioteca

Data la carenza di spazi, purtroppo, l'IICNY non dispone di un locale adibito a biblioteca, né di una sala lettura. Il suo patrimonio librario, distribuito negli scaffali dei vari uffici e della sala corsi, conta però circa 34300 volumi e oltre 900 tra VHS e DVD. Si tratta di una collezione molto consistente -la terza di tutta la rete IIC dopo Parigi e Buenos Aires- che comprende opere di letteratura, storia, arte, cinema, scienza e ogni altro ambito della cultura italiana. Presso la reception sono poi disponibili giornalmente alcune copie dei principali periodici italo-americani quali *America24* e *AmericaOggi*.

Le acquisizioni avvengono tramite l'acquisto di recenti pubblicazioni, la dotazione da parte del Ministero degli Affari Esteri e della Cultura di speciali edizioni, contributi degli editori e donazioni di privati cittadini<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> *Ibidem*.

Attualmente il patrimonio librario dell'Istituto è in fase di ricatalogazione e, al termine di questo processo, cominciato più di un anno fa, sarà possibile aggiornare il numero dei volumi, probabilmente maggiore. Per questo si sta facendo uso del software *Bibliowin*, il cui omonimo progetto è stato lanciato dal MAE nel 2001 e mira a pubblicare online tutti i cataloghi delle biblioteche degli IIC e potervi accedere dallo stesso portale<sup>58</sup>. Questo servizio, cui si accede direttamente dalla pagina web dell'Istituto, permetterà all'utente di svolgere ricerche semplici o avanzate sull'intero patrimonio, prendere visione delle nuove acquisizioni, compilare liste bibliografiche, proporre nuovi acquisti, ottenere informazioni e dati statistici sulla biblioteca (il cui ultimo aggiornamento risale al 2004), accedere alle risorse virtuali di lingua, letteratura e cultura italiana disponibili su internet.

Dato che il servizio di biblioteca risulta tra i compiti istituzionali di un IIC, una volta completata la ricatalogazione e pubblicato il catalogo online, sarà importante mantenere il patrimonio aggiornato e fruibile. A questo proposito, se è vero che l'Istituto non dispone di uno spazio permanente da dedicare alla lettura e consultazione dei libri, si può però pensare, nei periodi in cui non vi sono esposizioni in corso, di adibire temporaneamente a quest'uso una delle sale minori. Basterebbe infatti dotarla di uno o due tavoli abbastanza grandi per ospitare più utenti alla volta e una o due postazioni al computer per la consultazione del catalogo online o per la visione di film e documentari, oltre a qualche presa di corrente per chi volesse collegarsi alla rete con il proprio laptop. Il dipendente adibito al servizio di reception potrebbe essere investito anche della responsabilità di accogliere le richieste di consultazione e trasmetterle ai piani superiori affinché il volume venga recapitato all'utente in sala lettura. Se ben controllato, con richiesta dei dati dell'utente a garanzia di un corretto utilizzo dei materiali e con ritiro/prestito dei volumi al check-out, tale servizio non può che essere vantaggioso per l'Istituto.

---

<sup>58</sup> [www.bibliowin.it/iic](http://www.bibliowin.it/iic)

Poche e semplici modifiche di questo tipo non implicherebbero né una spesa eccessiva, né la rinuncia a uno spazio espositivo: avvisando il pubblico con anticipo, sia online che in loco, che la sala lettura non sarà agibile come tale in un determinato periodo, lo spazio espositivo tornerebbe disponibile all'occorrenza, rimuovendo tavoli e sedie e trasferendo magari una postazione computer nell'atrio, vicino alla reception. Allo stesso tempo, però, si darebbe visibilità al servizio di biblioteca e al patrimonio immenso di cui l'Istituto dispone e lo si renderebbe fruibile all'interno della struttura, invitando gli utenti ad accomodarsi, a fare le proprie ricerche e ad entrare in contatto con la cultura italiana proprio nel luogo demandato a rappresentarla a New York. Fidelizzazione, quindi, e cura dell'utente, che potrebbe voler tornare a fruire dei servizi -non solo bibliotecari- dell'Istituto, voler visitare proprio l'esposizione che lo priverà per qualche mese della sala lettura, voler lasciare i suoi dati per ricevere la newsletter e, infine, voler diventare membro sostenitore dell'Istituto.

### 2.4.3 Corsi

Dalla primavera 2011 l'Istituto è riuscito a riattivare i corsi di lingua e cultura italiana, principale strumento che ogni IIC ha a disposizione per promuovere la diffusione dell'italiano all'estero, che è una delle sue ragioni d'essere. Inoltre, in una situazione di scarsità di risorse quale quella in cui vertono molti IIC i corsi, se ben gestiti, possono costituire un'utile fonte di finanziamento. Tuttavia la normativa americana impedisce agli organi governativi stranieri di svolgere attività commerciali, pertanto l'erogazione di servizi a pagamento -corsi, affitto libri e audiovisivi, biglietti d'entrata agli eventi- è sempre stata un'opportunità mancata per l'Istituto di New York, sia sotto il profilo dell'offerta che sotto quello finanziario.

A differenza di altri paesi, negli Stati Uniti i corsi di lingua sono stati tenuti solo saltuariamente e in particolare G. Lanza Tomasi, ex direttore dell'IIC di Park Avenue, spiegava nel 2000:

A New York sono stati attivi soltanto nel periodo 1985-87, sono stati tenuti nei locali dell'Istituto e non hanno mai superato i sessanta iscritti. Sono stati successivamente chiusi a seguito di un esposto di un'associazione culturale italo-americana, la quale aveva sostenuto la illegittimità, secondo la legge americana, di tenere corsi di italiano a pagamento da parte di un organo di un Governo estero che opera in regime di esenzione fiscale. Tale argomento era stato ritenuto valido dallo studio legale del Consolato Generale e pertanto i corsi erano stati chiusi<sup>59</sup>.

In seguito, su sollecitazione ministeriale, i corsi sono stati riaperti nel 1998 appoggiandoli al liceo italiano -la Scuola d'Italia Guglielmo Marconi- che opera in regime di fondazione culturale di diritto americano, ma, come specificava Lanza Tomasi, la convivenza non era facile e gli spazi limitati.

Dopo anni in cui l'IICNY si è pertanto specializzato nell'offerta di eventi culturali, dal 2011 i corsi sono stati riattivati presso la sua sede tramite la fondazione di diritto privato *Friends of Italian Cultural Institute of New York*, oggi *La Fondazione*, che è il soggetto formalmente erogatore dei corsi e gode di un regime di esenzione fiscale.

Ai corsi è stata adibita una saletta recentemente ristrutturata che contiene una ventina di posti a sedere [Fig. 19]. Lontani gli anni in cui vi partecipavano una sessantina di utenti, dopo vent'anni di erogazione discontinua e precaria, oggi i corsi di lingua e cultura italiana raggiungono un numero di utenti che oscilla tra cinque e diciotto.



**Fig. 19** La sala dei corsi all'IICNY.

La volontà di affiancare ai corsi di lingua generici corsi specifici, in cui l'apprendimento della lingua sia stimolato attraverso percorsi tematici, ha portato alla creazione, oltre ai corsi d'italiano per principianti e

---

<sup>59</sup> Lanza Tomasi G., *Op. cit.*, 2000.

intermedio, di corsi di storia dell'arte, di cinema, di opera lirica, di moda e di storia del cibo e del vino. Ognuno di questi è tenuto da un insegnante qualificato ed esperto nel relativo tema e prevede l'utilizzo di materiali didattici audiovisivi. Ciò permette di estendere il pubblico dei fruitori anche a coloro che sono interessati ad acquisire conoscenze più specialistiche riguardo alla cultura italiana, per arricchimento culturale o per esigenze lavorative. Ad oggi, gli utenti dei corsi attivati sono mediamente professionisti e pensionati di età compresa tra i quaranta e i cinquant'anni.

I corsi generici sono strutturati in moduli di ventiquattro ore, divise in sedici lezioni di un'ora e mezza ciascuna, due volte a settimana. I corsi tematici si sviluppano in dieci lezioni di due ore ciascuna, una volta alla settimana, per un totale di venti ore per corso. Il prezzo per modulo è di 390 \$<sup>60</sup>.

Ora che sono stati faticosamente riattivati tramite la fondazione, i corsi di lingua e cultura sono un'opportunità di autofinanziamento e visibilità su cui investire risorse e personale, in modo da fornire loro di un'adeguata gestione e comunicazione.

Gli IIC sono poi abilitati, tramite convenzioni stipulate dal MAE con alcune università e istituzioni italiane, a somministrare prove d'esame di lingua italiana e rilasciare certificazioni linguistiche ufficialmente riconosciute a livello internazionale: CELI (Università per Stranieri di Perugia), CILS (Università per Stranieri di Siena), ele.IT (Università degli Studi Roma Tre) e PLIDA (Società Dante Alighieri). L'IIC di New York è sede di queste certificazioni e sul sito web fornisce tutte le informazioni necessarie riguardo alle modalità di iscrizione e pagamento, la preparazione ed esempi d'esame<sup>61</sup>. Ovviamente i corsi di lingua italiana proposti dall'Istituto forniscono anche una preparazione adeguata per il superamento delle certificazioni del livello corrispondente.

Tramite l'Istituto, inoltre, scuole e centri linguistici italiani elargiscono ogni anno borse di studio per studenti che vogliono frequentare dei corsi di lingua in Italia e che siano residenti nell'area di competenza dell'Istituto. Infine,

---

<sup>60</sup> [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it)

<sup>61</sup> *Ibidem*.

l'IICNY segnala centri di insegnamento dell'italiano in tutta la sua area di competenza ed istituzioni in Italia che forniscano corsi per stranieri e suggerisce una lista di siti internet dove lo studente possa trovare utili strumenti per l'apprendimento dell'italiano online.

#### 2.4.4 Premi

Tratto distintivo dell'Istituto di New York rispetto ad altri IIC è il forte impegno e la grande propositività che esso esercita nell'elargizione di premi per giovani talenti italiani contemporanei.

Innanzitutto l'Istituto bandisce, insieme al MAE e all'Italian Academy for Advanced Studies della Columbia University, il Premio New York che nell'anno 2012-2013 è ormai giunto alla sua decima edizione. Si tratta di un premio di studio riservato ad artisti italiani emergenti, che abbiano meno di quarant'anni, operino nel settore delle arti visive, vantino almeno una mostra personale alle spalle e abbiano un'adeguata conoscenza della lingua inglese. I Premi -due nel 2012-2013- verranno assegnati da una commissione internazionale composta da importanti personalità del mondo culturale italiano e americano<sup>62</sup>.

Ai vincitori del Premio è data la possibilità di trascorrere un periodo di quattro mesi a New York, "al fine di sviluppare le proprie capacità creative a contatto con l'ambiente culturale ed artistico degli Stati Uniti e in particolare di New York". Gli artisti potranno infatti partecipare alle attività organizzate dall'IICNY e dall'Italian Academy e potranno assistere come uditori, previa l'approvazione dell'insegnante, a corsi di storia dell'arte, teoria cinematografica, arti visive e architettura presso la Columbia University.

Concretamente, i vincitori riceveranno un assegno mensile di 4000 \$ per le spese di vitto e alloggio, verranno loro offerti il biglietto a/r dall'Italia a New York e la copertura assicurativa e avranno a disposizione uno studio presso la Galleria ISCP (International Studio & Curatorial Program) di Brooklyn. Qui,

---

<sup>62</sup> *Ibidem.*

o presso qualche altra istituzione di Manhattan, a fine soggiorno, gli artisti allestiranno una mostra delle proprie opere<sup>63</sup>.

Un secondo premio per artisti italiani offerto dall'Istituto è il più recente Premio Gotham, che nella prima edizione del 2011 aveva il nome di "Premio Selezione Istituto Italiano di Cultura di New York", poi cambiato in quello attuale per sottolineare meglio il legame con la città. Il Premio Gotham 2012 nasce da un progetto dell'Istituto stesso per offrire l'opportunità a due artisti di nazionalità italiana, senza limiti di età, che abbiano già maturato almeno un'esperienza di art-in-residence program e/o una personale all'estero, di esporre nella sede dell'Istituto. La mostra personale dei due artisti selezionati avrà la durata di un mese, per un massimo di quindici opere pittoriche o fotografiche di medie dimensioni. Nel caso di installazioni, opere tecnologiche o lavori site specific, i progetti di allestimento saranno concordati con l'Istituto che avrà comunque a carico l'organizzazione e la promozione della mostra sulla propria newsletter e sul sito web istituzionale. Il Premio prevede poi la pubblicazione di un libro d'artista bilingue italiano/inglese curato dall'Istituto e il pagamento del biglietto aereo a/r per i due vincitori, che dovranno invece farsi carico delle spese di vitto e alloggio e dei costi di trasporto "da chiodo a chiodo" delle opere, incluse le spese doganali<sup>64</sup>.

La domanda di partecipazione al Premio Gotham esclude automaticamente la candidatura al Premio New York dello stesso anno. Vi sarà una pre-selezione di dieci finalisti e una selezione finale dei due vincitori ad opera di una giuria internazionale -presieduta dal direttore dell'Istituto- che nel 2012 annovera, tra gli altri, Francesco Bonami, direttore artistico della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, e Massimiliano Gioni, direttore del New Museum of Contemporary Art di NY<sup>65</sup>.

Il Premio New York, cui l'Istituto partecipa attivamente, e il Premio Gotham, nato in seno all'Istituto stesso, confermano l'impegno che questo ente pone

---

<sup>63</sup> *Ibidem.*

<sup>64</sup> *Ibidem.*

<sup>65</sup> *Ibidem.*

nel promuovere e diffondere la giovane arte contemporanea italiana all'estero. Benché offra meno benefici del primo, il Premio Gotham è un'ottima occasione per gli artisti vincitori di esporre le proprie opere a New York e, attraverso l'Istituto, instaurare contatti con esponenti della vita culturale newyorkese. A ciascun vincitore, tanto del Premio New York quanto del Premio Gotham, è richiesta dall'Istituto la donazione di un'opera prodotta durante o prima del premio. In questo modo l'Istituto, che contribuisce a dare visibilità a questi artisti, potrà vantare in futuro un loro pezzo all'interno della propria collezione.

Dal 2011 l'Istituto di New York bandisce anche un concorso cinematografico dedicato ai giovani registi italiani. I vincitori "avranno l'opportunità di essere messi in contatto con l'industria cinematografica americana", presenteranno le proprie opere a critici ed esperti di alto profilo e saranno promossi sulla stampa specializzata, in modo da "vivere un'esperienza unica nella città che è sempre stata un set ideale per il cinema"<sup>66</sup>.

L'edizione 2012 del Premio Giovani Registi Italiani prevede tre categorie per cui saranno selezionati tre vincitori: lungometraggio, cortometraggio e documentario. Il concorso si rivolge a registi italiani all'inizio della propria carriera che partecipino con un progetto legato al tema degli incontri interculturali tra Italia e Stati Uniti. Ogni candidato può partecipare solo ad una categoria, presentando un solo film. La selezione dei vincitori sarà ad opera di un comitato composto da esperti cinematografici e docenti universitari. Il vincitore del lungometraggio riceverà una borsa di studio di 3300 \$ per partecipare a un programma di sceneggiatura di otto settimane presso la New York Film Academy. A tutti e tre i registi selezionati verrà offerto il volo a/r per New York e assicurata un'adeguata pubblicità, mentre vitto e alloggio saranno a loro carico<sup>67</sup>.

Attraverso i tre premi elencati l'Istituto di New York manifesta il proprio costante e concreto impegno nella promozione dell'arte

---

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> *Ibidem.*

contemporanea italiana e nel fornire ai giovani artisti occasioni di scambio e contatto con il l'inesauribile ambiente artistico e l'esigente pubblico di New York:

L'occasione è vista generalmente come un'ottima opportunità nella carriera di un autore, non tanto per creare opere nuove, ma per "respirare" un ambiente diverso, forse insolito, ma carico di un'energia fuori dal comune e, soprattutto, di portare il proprio lavoro fuori dai confini nazionali e a contatto con il mondo e il mercato dell'arte newyorkese e internazionale<sup>68</sup>.

Ovviamente, sta all'artista saper sfruttare l'occasione al meglio, cercando di prendere contatto con curatori, critici e galleristi locali.

Oltre ai premi in cui partecipa direttamente o di cui è diretto promotore, l'Istituto di NY contribuisce a premi indetti da altre istituzioni con cui il MAE ha stretto delle collaborazioni: il Premio Internazionale Ennio Flaiano di Italianistica concesso ad uno o più autori di opere sulla cultura italiana pubblicate all'estero in lingua italiana o straniera; il premio Shanghai, nato nel 2012, che offre residenze artistiche a giovani italiani e cinesi per favorire la ricerca artistica tra i due paesi; i premi e i contributi del MAE per la traduzione di opere letterarie e scientifiche italiane e il doppiaggio e la sottotitolatura di film e serie televisive.

## *2.5 Comunicazione*

Proposte di grande qualità e varietà come quelle dell'Istituto di New York rischiano di perdersi nel mare dell'offerta culturale giornaliera della città se non vengono adeguatamente comunicate. A un'organizzazione culturale oggi non basta avere un buon prodotto, ma essa deve anche saper comunicare. Ciò significa "informare il proprio pubblico sulle condizioni, la location, e il quando sia possibile fruire del servizio culturale", ma anche

---

<sup>68</sup> Agrò O., *Indagine sull'arte contemporanea italiana a New York*, in Sacco P.L., Santagata W., Trimarchi M. (a cura di), *L'arte contemporanea italiana nel mondo: analisi e strumenti*, Skira, Milano 2005, p. 286.

“motivare, trasferire i valori del prodotto, trasmettere un’identità”<sup>69</sup>. Non basta più informare della propria presenza, bisogna che al pubblico arrivino i contenuti specifici dell’offerta culturale dell’organizzazione e che esso ne riconosca il valore aggiunto rispetto ad altri prodotti simili. Solo tramite politiche di comunicazione differenziate a seconda dei pubblici e dell’ambiente di riferimento un’organizzazione può aumentare il valore percepito dai pubblici di una metropoli come New York, dove l’offerta culturale è vastissima ed eterogenea.

Premessa indispensabile alla formulazione di un piano di comunicazione efficace è l’analisi e la conoscenza profonda dell’ambiente e del pubblico di riferimento, vale a dire delle istituzioni pubbliche e private operanti nel settore culturale, da un lato, dei fruitori reali e potenziali e di tutti gli stakeholders (dipendenti, fornitori, non-utenti, residenti, sindacati, associazioni, politica, istituti di credito, media, ecc.), dall’altro<sup>70</sup>. Sarebbe urgente che l’IICNY provvedesse a stendere un’analisi approfondita del contesto culturale newyorkese, nel quale individuare gli attori e i competitors, segmentare i pubblici e stabilire il proprio posizionamento.

Una volta acquisita una conoscenza capillare del suo ambiente di riferimento l’Istituto potrebbe procedere a selezionare i propri target di pubblico, reale e potenziale, e procedere alla stesura di un piano di comunicazione annuale, strutturato e organico, che preveda strategie e azioni precise per ciascun segmento, tempistiche, strumenti e risorse. Tuttavia, per l’IICNY la comunicazione esterna presenta alcune problematiche difficili da superare: in primo luogo la scarsità di risorse umane e finanziarie che vi si possono dedicare, poi la difficoltà di raggiungere la stampa americana, sfuggente e piena di richieste giornaliere, e infine l’inadeguatezza di alcuni degli strumenti tecnologici ed informatici di cui l’Istituto dispone.

Primo elemento della comunicazione istituzionale dell’Istituto è senza dubbio il suo logo. Rielaborando quello scelto dal ministero per rappresentare l’intera rete degli IIC [Fig. 20], che reca una mezza *Sfera* di

---

<sup>69</sup> Severino F., *Economia e marketing per la cultura*, FrancoAngeli, Milano 2011, p. 103.

<sup>70</sup> *Ivi*, p. 104.

Arnaldo Pomodoro in bianco su sfondo rosso, l'Istituto si è dotato di un logo proprio: un rettangolo a sfondo nero da cui emerge, in bianco, una *Sfera* di Pomodoro e il nome completo dell'Istituto a caratteri maiuscoli [Fig. 21a]. Si tratta di un logo abbastanza semplice, chiaro, facilmente inseribile e riconoscibile che fa riferimento a uno dei più grandi scultori contemporanei italiani, noto e apprezzato anche all'estero proprio per la sua serie di *Sfere*, una delle quali è presente anche a New York presso la sede dell'ONU. Il logo ricorda moltissimo uno stencil, sembra una maschera normografica pronta per l'uso



**Fig. 20** Logo della rete IIC [Fonte: [www.esteri.it](http://www.esteri.it)].

con differenti colori. Si potrebbe, infatti, riproporlo in varie versioni che, rispettandone la forma e le proporzioni, giochino coi colori, in positivo ed in negativo, restituendo un'immagine fresca e poliedrica, ma sempre unica e riconoscibile, dell'Istituto [Fig. 21b]. Oggi altre istituzioni hanno scelto di sfruttare le potenzialità del proprio logo imitando la tecnica dello stencil, basti pensare al Mambo, il Museo di Arte Moderna di Bologna.



**Fig. 21** Logo dell'IICNY (a) e sue possibili varianti (b) [Fonte: [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it) e rielaborazione personale].

Quello che è assolutamente da evitare è compromettere l'unicità del logo, cioè la sua riconoscibilità. L'Istituto in passato ha avuto un altro logo, molto simile a quello della rete IIC, che, dal momento in cui si è deciso di cambiarlo, non dovrebbe essere mai più riproposto su alcun supporto comunicativo. Allo stesso modo, per evitare di indebolire l'identità dell'Istituto, è bene che esso venga definito sempre e solo tramite il suo nome ufficiale "Istituto

Italiano di Cultura di New York”, o la variante inglese “Italian Cultural Institute of New York”, dimenticandosi della vecchia denominazione di “Istituto di Cultura Italiana” che risale al 1926 ed è stata definitivamente archiviata nel 1940 dal Testo Unico n. 740 di fondazione degli IIC.

La comunicazione all'esterno dell'Istituto di New York si basa fondamentalmente su strumenti virtuali e canali online. Le ristrettezze di bilancio negano la via della cartellonistica e dell'affitto di spazi pubblicitari. Fa eccezione una bacheca all'esterno dell'Istituto, lungo il marciapiede di Park Avenue, dove vengono segnalate le iniziative più importanti.

Il principale strumento di comunicazione esterna dell'IICNY è certamente il sito web, che si presenta come un “sito vetrina” dell'organizzazione, dove, cioè, non è prevista un'interazione con gli utenti. Attraverso il sito l'Istituto comunica ai pubblici di New York le proprie iniziative e servizi (eventi, corsi, biblioteca, premi, certificazioni) e fornisce loro informazioni su di sé (storia, contatti, dotazioni, membership, rassegna stampa), sui corsi di italiano (nella sua area di competenza, online e in Italia), sulle possibilità di lavoro e tirocinio all'IIC stesso e di studio in Italia. Si tratta di un modello parzialmente predefinito dal Ministero e comune a tutti gli Istituti. Perché la comunicazione sia efficace, il sito di ogni IIC deve essere disponibile in italiano e nella/e lingua/e del paese ospitante. Quello dell'IICNY è, pertanto, redatto in italiano e in inglese.

I siti web degli IIC sono stati sviluppati da Capgemini Italia utilizzando un sistema di gestione dei contenuti (*Content Management System*) che mette in grado l'amministratore locale o chi per lui di aggiornarli direttamente dalla sede, mediante il solo utilizzo di un computer connesso alla rete e di un browser. Il software utilizzato per lo sviluppo dei siti è *Microsoft Content Management Server* (MCMS). Un sito creato con questa tecnologia è composto da una struttura fissa, lo scheletro del sito, modificabile soltanto da parte del webmaster, e da parti variabili che possono essere gestite in sede da persone

senza competenze di programmazione attraverso gli strumenti visuali che MCMS mette a disposizione<sup>71</sup>.

Ogni sito è costituito fondamentalmente da una struttura ad albero composta da un menu principale, che si dirama in vari sottomenu fino a un massimo di quattro livelli, e alcune sezioni separate, come l'header in testa alla pagina, il footer a piè di pagina, i link esterni e l'area newsletter nella parte sinistra della home page, il corpo della pagina il cui template varia a seconda della tipologia di pagina<sup>72</sup>. L'header include sempre il nome dell'Istituto, il logo della rete IIC, un'immagine della *Città ideale* di Urbino (1480-1490), simbolo dell'arte rinascimentale italiana, e il menu principale. In alto a destra si trovano i menu per passare dal sito in italiano a quello in lingua straniera e viceversa, per effettuare ricerche all'interno del sito e per visualizzare le novità. Il footer della home page, invece, comprende la mappa del sito, le note legali e i credits. Nella colonna a sinistra della home page si ha l'area newsletter, dove l'utente può registrarsi o cancellarsi dalla mailing list inserendo il proprio indirizzo email. Più in basso vi sono i link ai siti esterni del Governo Italiano, del MAE, del Mibac e dell'Unesco Italia, i loghi dei social networks dove l'Istituto ha account aperti e i collegamenti ai siti di istituzioni culturali con cui l'Istituto interagisce. Nel caso dell'IICNY vi è anche il collegamento al video che mostra Marilyn Monroe e Arthur Miller che entrano all'Istituto nel 1959 perché l'attrice riceva il Premio David di Donatello.

Il corpo della home page dell'Istituto di New York [Fig. 22] presenta, in una disposizione un po' occasionale, un'immagine di New York, i contatti dell'IIC, i link alle pagine che riguardano premi, concorsi, newsletter, comitato scientifico, esami linguistici e gli highlights delle attività in corso o previste.

---

<sup>71</sup> *Manuale per l'amministratore locale. Web Istituti Italiani di Cultura*, Capgemini per Ministero degli Affari Esteri, Roma 2005, p. 4.

<sup>72</sup> *Ivi*, p. 6.

italiano | news | search :  >




**The Institute**      **Events**      **Learn Italian**      **Our library**      **Opportunities**

---

**Newsletter**

>>

Subscribe  
 Unsubscribe

To subscribe to or unsubscribe from our Newsletter, please type your e-mail address

---

Benvenuti in Italia

Ministero degli Affari Esteri

Governo Italiano

Ministero Beni Culturali

Unesco Italia

---

---

---



---



---

 **The Italian Academy**  
for Advanced Studies in America

---



---



---

Marilyn Monroe & Arthur Miller May 14, 1959



At IIC New York -  
Viladas

**Istituto Italiano di Cultura di New York**

686 Park Avenue  
New York, NY 10065  
telefono: 1 212 879 4242  
fax: 1 212 861 4018  
email: [iicnewyork@esteri.it](mailto:iicnewyork@esteri.it)

**Open to the public:**  
M - F. 9 am - 4.30pm

---

**Newsletter June 2012**

**Scientific Committee**

**Young Italian Filmmakers Prize 2012 - Application Form**

**Awards and Competitions**

**Ap Exam**

**New York Prize 2012 - Winners**  
Errico Francesco ARENA & Anna FRANCESCHINI

**Gotham Prize 2012 - Winners**  
Andrea CHIESI & Collective of artists ZimmerFrei (Anna DE MANINCOR, Massimo CAROZZI, Anna RISPOLI)

---

**Highlight:**  
**NYT Interview with Massimo Vignelli**  
by Pilar Viladas

---

 **ITALIAN LANGUAGE AND CULTURE COURSES**

- Fashion- Opera - History of Art - Italian Language - Cinema
- History of Food and Wine

**New:** Please take part in our SURVEY!

---

**Highlights**

**Design**

Monday, June 04, 2012 - Friday, August 31, 2012



**TIMELESSNESS: TIMELESS DESIGN**

As a result of the strong public interest, the duration of the exhibition has been extended to August 31st. A Framework program of events on slow living. An exhibition celebrating the Italian architect and designer Massimo Vignelli. On display is a selection >>>

**Art**

Tuesday, May 15, 2012 - Monday, September 03, 2012



**Bellini, Titian, and Lotto: North Italian Paintings from the Accademia Carrara, Bergamo**

The Accademia Carrara is one of Italy's premier art museums but remains too little known outside the country. The temporary closure and restoration of its galleries, housed in a grand neoclassical building in the North Italian city of Bergamo, has made >>>

---

[< Calendar of events >](#)

Fig. 22 La home page del sito dell'IICNY, giugno 2012 [Fonte: [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it)].

Il menu principale, accessibile direttamente dalla home page fino ai primi due livelli, è composto da cinque grandi aree -L'Istituto, Gli Eventi, Imparare l'Italiano, La Biblioteca, Opportunità- i cui relativi sottomenu compaiono a tendina passandovi sopra col mouse. I cinque canali di primo livello sono comuni a tutti i siti degli IIC e non sono modificabili, mentre dal secondo livello in giù è possibile per l'amministratore locale fare richiesta al webmaster di aggiungere o eliminare delle sezioni rispetto all'architettura standard<sup>73</sup>. Il sito dell'Istituto di New York presenta, dunque, i cinque canali principali articolati in sottomenu personalizzati.

Rispetto all'home page, i template delle pagine interne del sito sono contraddistinti da una struttura comune -composta da header, footer, menu principale e menu di sinistra con le sottovoci- e si differenziano per il corpo della pagina, ovvero il suo contenuto<sup>74</sup>.

La versione del software utilizzato per lo sviluppo impone che per la gestione locale del sito si usi come browser Microsoft Internet Explorer 6.0 o versioni superiori. Rispettato questo requisito, gli strumenti per gestire il sito sono due, cui si accede tramite una pagina di login che, una volta autenticatosi, consentirà all'amministratore locale di entrare nel sito dell'IIC in modalità di editing<sup>75</sup>.

Il primo strumento è l'IIC Manager, che alimenta la banca dati del sito e la riversa automaticamente nel contenitore grafico visibile al pubblico. Con esso si gestiscono la pagina degli eventi e quella dell'italiano nell'area, si invia la newsletter agli iscritti, si definiscono le categorie degli eventi e delle scuole e università segnalate e si assegnano i nomi alle etichette con le rispettive traduzioni nella lingua del paese ospitante<sup>76</sup>.

Con rispetto agli eventi, l'IIC Manager ne permette l'inserimento, la cancellazione e la modifica e offre la possibilità di definirne, oltre a titolo, data, luogo e orari, anche la categoria tematica, la presenza sull'home page e il grado di importanza da uno a cinque, l'immagine, la facoltà di prenotarsi

---

<sup>73</sup> *Ivi*, pp. 6-7.

<sup>74</sup> *Ivi*, p. 32.

<sup>75</sup> *Ivi*, p. 8.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

all'evento e il numero massimo di posti disponibili. Attivare la possibilità di prenotazione per gli eventi, oltre a fornire un'idea della quantità di pubblico che ci si può attendere, contribuisce a raccogliere i dati dei frequentatori dell'Istituto: nome e cognome, compagnia/istituzione, professione, telefono, email, lingua in cui è avvenuta la prenotazione, stato della prenotazione, data e ora in cui è avvenuta. Qualora l'utente voglia fornire i suoi dati, rendere attivo il sistema delle prenotazioni permette di incrementare il database dei contatti dell'Istituto.

L'IIC Manager è anche strumento di gestione della newsletter, cui gli utenti si iscrivono e si cancellano autonomamente sulla home page. Il sistema permette di conteggiare, visualizzare e gestire gli iscritti e di mandare loro la newsletter in allegato. Quella dell'IICNY viene emessa mensilmente, stampata come pieghevole in un certo numero di copie da disporre alla reception per l'utenza e mandata via email agli iscritti. Si tratta di un template abbastanza semplice, a sfondo colorato a seconda del mese, in cui vengono brevemente presentati gli eventi in programma e inserite alcune anticipazioni del mese successivo [Fig. 23]. Vi compaiono, sul retro, i loghi dei principali sponsor e i recapiti dell'Istituto. La newsletter dell'IICNY conta circa 5500 iscritti online, il cui valore risiede proprio nel loro interesse spontaneo verso le attività dell'Istituto che li ha spinti a richiedere aggiornamenti continui.

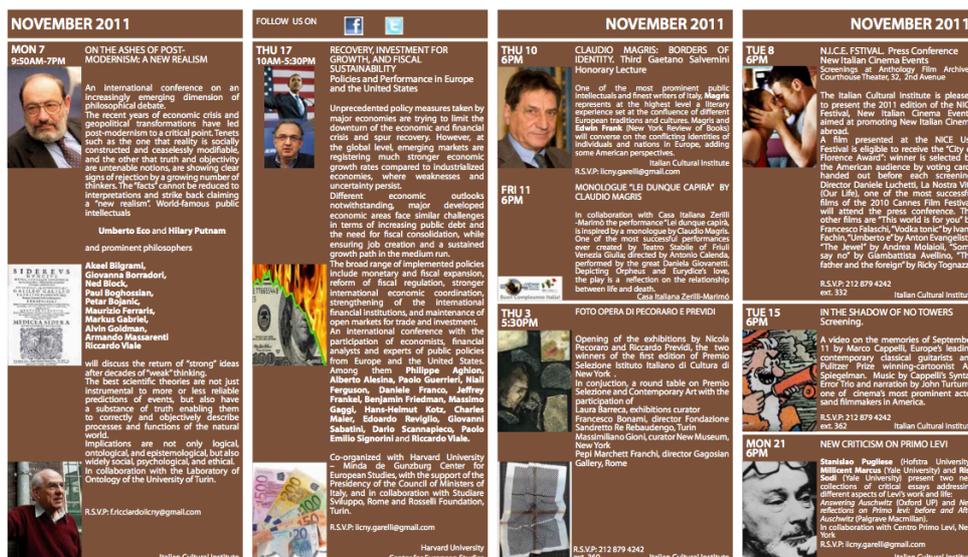


Fig. 23 Newsletter dell'IICNY, novembre 2011 [Fonte: www.iicnewyork.esteri.it].

I destinatari della newsletter sono una risorsa preziosa: probabile pubblico agli eventi, potenziali fruitori dei corsi, members dell'Istituto e donatori. Per questa ragione devono essere assecondati nelle loro aspettative, evitando di mandare loro materiale aggiuntivo e limitandosi all'invio puntuale della newsletter, della quale, eventualmente, si possono mettere in evidenza gli eventi più importanti nel testo della mail.

Il secondo strumento per la gestione del sito è il CMS, che consente di inserire nel corpo delle varie pagine web ogni tipo di contenuto -testo, immagine, tabella, link, ecc.- modificando i placeholder e la loro posizione<sup>77</sup>. Il CMS permette di creare, sulla base di una serie di template predefiniti<sup>78</sup>, un numero illimitato di pagine che avranno struttura identica, ma saranno personalizzabili nei contenuti. Attraverso il CMS gli amministratori del sito compongono con una discreta versatilità l'home page, le sezioni Istituto, Imparare l'Italiano, Biblioteca, Opportunità e tutte le loro sottosezioni. Rimangono escluse la sezione Eventi e la sottosezione Italiano nell'Area che, come si è visto, si gestiscono attraverso l'IIC Manager.

Nonostante l'apparente varietà delle soluzioni offerte dal CMS, questo strumento presenta alcuni limiti per l'amministratore locale: non poter intervenire né sulle parti della struttura fissa, né sui template delle pagine interne, né sulla grafica dei testi -font e colori sono perlopiù prefissati- pone delle difficoltà all'inserimento di contenuti che non sempre si sposano con il suo scheletro. Si può affermare che dalla volontà di dare continuità, anche visiva, ai siti istituzionali dei novanta IIC consegue necessariamente una certa rigidità nella gestione degli stessi.

E' fondamentale garantire al sito due caratteristiche: l'accessibilità, cioè la possibilità di essere fruibile da qualunque tipologia di utente in qualunque contesto, e l'usabilità, cioè la capacità del sito di soddisfare i bisogni informativi dell'utente finale (facilità di accesso, navigabilità,

---

<sup>77</sup> *Ivi*, p. 8.

<sup>78</sup> *Ivi*, p. 29. I template disponibili sono sette: Home Page, Pagina Interna, Pagina Interna Foto, Tabella Foto, Tabella Foto Testo, Scheda Livello, Docenti e Testi. A questi si aggiungono nove template creati ad hoc per pagine particolari e utilizzabili solo dal webmaster: Certificazioni, Corsi Area, Calendario Eventi, Calendario Corsi, Calendario Eventi Altrove, Corsi Stranieri, Come contattarci, Mappa, Pagina Vuota.

adeguato livello di comprensione dei contenuti)<sup>79</sup>. A questo proposito, si ritiene che il sito dell'IICNY sia perfettibile tanto nella home page, dove le voci non sono sempre disposte in modo chiaro e leggibile, che nelle pagine interne, dove la grafica talvolta non è coerente. Vi sono, inoltre, alcuni contenuti che andrebbero aggiornati, altri migliorati e altri ancora rimossi.

In generale, questo è dovuto sia a un deficit di conoscenza di tutte le potenzialità del sito da parte di chi è chiamato a gestirlo ed aggiornarlo, sia all'inadeguatezza degli strumenti tecnologici e informatici di cui l'Istituto dispone. La maggior parte dei computer dovrebbe subire interventi di controllo e aggiornamento e su ciascuno di essi dovrebbero essere installati tutti i programmi necessari in modo da mettere il personale nelle condizioni di lavorare al sito in maniera efficace: l'intero pacchetto Office, Adobe, Photoshop, Internet Explorer 6.0 o superiori. Uno degli ostacoli più immediati per una corretta e snella gestione del sito è l'assenza, presso l'IICNY, di una connessione internet abbastanza potente da permettere la navigazione online di tutti i computer in tempi ragionevoli. La connessione via cavo attualmente attiva non è assolutamente sufficiente a supportare la mole di attività quotidianamente richieste. Oltre a potenziare la connessione *wire* sarebbe opportuno affiancarne una wireless per abilitare tanto il personale, quanto eventuali utenti esterni a connettersi con i propri computer portatili. Si è consapevoli che il rinnovamento della strumentazione tecnologica è vincolato alla disponibilità di risorse, ma la garanzia di condizioni di lavoro efficienti è condizione indispensabile per una gestione complessiva efficace. L'insufficienza tecnica e tecnologica può essere anche la causa delle numerose difficoltà incontrate nell'utilizzo del CMS e dell'IIC Manager, che spesso non rispondono ai comandi e, comunque, hanno tempi lunghissimi. Una volta riassetato ed aggiornato l'equipment si potrà stabilire se e quanto questi strumenti rispondano alle esigenze di comunicazione dell'Istituto.

---

<sup>79</sup> Sangiorgi G., Venturi E., *La comunicazione istituzionale*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008, p. 161.

Il sito è il canale principale di diffusione delle informazioni relative all'Istituto, ma non è l'unico. L'IICNY ha aperto anche accounts e fan page su social network quali Facebook e Twitter. Tra i due Facebook è nettamente più usato e aggiornato, al punto che si pone il dubbio se valga la pena tenere aperto un account su una piattaforma inutilizzata. Tuttavia, essendo la gestione dei social network generalmente demandata agli stagisti, la frequenza con cui viene aggiornato l'uno o l'altro dipende dalla familiarità che gli intern hanno con essi. La fan page di Facebook<sup>80</sup> conta 1630 "like", che non sono molti, ma è stata recentemente riaggiornata per passare alla modalità "diario". Oltre ad essere un mezzo sempre più utilizzato anche per la comunicazione istituzionale, Facebook, rispetto al sito internet, permette di definire e comunicare la quantità e la tipologia dei visitatori, nonché l'andamento del numero dei fan. Permette di identificare gli argomenti più discussi e le settimane in cui la pagina è stata più visitata [Fig. 24].



**Fig. 24** I dati sull'utenza della pagina Facebook dell'IICNY [Fonte: [www.facebook.com/istitutodiculturany](http://www.facebook.com/istitutodiculturany)].

Inoltre, proprio per la facilità e velocità con cui vi si caricano le immagini, Facebook si presta moltissimo a sopperire alla mancanza di immagini grandi e d'impatto che il sito web dell'Istituto presenta. Su Facebook, quindi, si pubblicizzano molto più efficacemente gli eventi principali -con possibilità di richiamare periodicamente l'attenzione su un evento al suo avvicinarsi-, si caricano album di fotografie, video e comunicati stampa, si esprimono

<sup>80</sup> [www.facebook.com/istitutodiculturany](http://www.facebook.com/istitutodiculturany)

giudizi, consigli e apprezzamenti su iniziative svolte da altri enti, si dichiara la propria rete ideale di relazioni tramite le amicizie.

Va evidenziato che la grande peculiarità del social network rispetto al sito web istituzionale è la possibilità di interagire direttamente col pubblico che lascia sulla pagina pareri, condivide immagini e articoli, apprezza con i "like". L'Istituto può rispondere a tutto questo quasi in tempo reale. Con un po' di creatività Facebook si presta ad essere strumento di iniziative di coinvolgimento del pubblico proprio grazie alla bidirezionalità della comunicazione. Basti pensare al concorso fotografico *I like New York* lanciato dall'Istituto sul social network in cui ha vinto la fotografia che ha accumulato il maggior numero di "like". Unico elemento a sfavore di Facebook e dei social network in generale, che non si può non considerare, è che essi raggiungono un target di pubblico piuttosto giovane (25-34 anni) e ridotto rispetto a quello che frequenta normalmente l'IIC. Pertanto, Facebook è uno strumento comunicativo da mantenere attivo e aggiornato, ma, non si può pensare di rinunciare a mezzi di comunicazione più tradizionali.

L'IICNY raggiunge la maggior parte del suo pubblico tramite un sistema di mailing sia cartaceo che online. Per l'email marketing si serve del sistema elaborato dalla società americana Constant Contact che, oltre a fungere da database di tutti i contatti dell'Istituto, suddivisi in liste per tipologia e settore, permette di mandare loro comunicazioni, inviti, comunicati stampa, media alerts. L'inadeguatezza della strumentazione tecnologica e della connessione internet dell'Istituto affetta anche l'utilizzo di Constant Contact che spesso pone problemi di editing, si rivela lento e non recettivo ai comandi. Oltre a ciò Constant Contact si sta rivelando uno strumento ormai sorpassato dal momento che concede di caricare un numero massimo di cinque immagini alla volta (impedendo per esempio l'invio della newsletter). L'analisi di una ex-stagista dell'Istituto comparava Constant Contact con altri mezzi di email marketing che, allo stesso prezzo, offrono layout più attraenti, la possibilità di caricare un numero illimitato di immagini, maggiore facilità nell'utilizzo, integrazione con Twitter. Il

passaggio a un altro sistema di email marketing più efficace permetterebbe, contestualmente, di rivedere e ordinare il database dei contatti dell'Istituto.

Tutti gli strumenti fin qui elencati sono a disposizione dell'Ufficio Comunicazione dell'IICNY che è gestito da un impiegato a contratto, spesso affiancato da due o tre stagisti. Esso svolge tutte le attività che competono ad un Ufficio Stampa: intrattiene i contatti con giornalisti italiani, italo-americani e americani, inviando loro -tramite Constant Contact o casella email del responsabile dell'ufficio- inviti agli eventi, media alerts e comunicati stampa; raccoglie la rassegna stampa da siti e quotidiani e la pubblica nell'area apposita del sito web; prepara le cartelle stampa per gli eventi. La stampa americana è molto difficile da coinvolgere, nonostante venga costantemente contattata in occasione degli eventi più prestigiosi. E' importante che l'Ufficio valuti la "notiziabilità" delle iniziative prima di proporle ai giornalisti e, dopo un'attenta selezione, mandi loro un comunicato stampa attendibile, completo, comprensibile e agile<sup>81</sup>. L'Istituto ottiene, invece, un certo riscontro sulle testate italo-americane di *AmericaOggi* e *America24* e su *I-Italy*, una rivista online con sede a New York. L'Ufficio Comunicazione gestisce anche i social network, prepara il materiale comunicativo per gli eventi e manda la newsletter a tutti gli iscritti online tramite l'IIC Manager.

Per quanto riguarda l'aggiornamento del sito web dell'Istituto -fermo restando l'obbligo per l'Ufficio Comunicazione di gestire l'area del sito di sua stretta competenza- sarebbe opportuno rivedere la divisione dei compiti tra gli uffici che operano all'Istituto, chiarendo se l'inserimento di contenuti - eventi, notizie, corsi, acquisizioni della biblioteca, bandi- sia comunque di competenza dell'Ufficio di Comunicazione o del dipartimento/ufficio cui afferiscono. La stessa questione si pone per l'invio di inviti e comunicazioni al database di contatti archiviati su Constant Contact, circa 5000, raccolti secondo un sistema articolato di liste di settore. Si vuole sottolineare l'estrema importanza, per evitare malintesi e ottimizzare le modalità di

---

<sup>81</sup> Sangiorgi G., Venturi E., *Op. cit.*, p. 160.

lavoro, di una divisione dei compiti chiara e razionale, sulla base delle competenze e della mole di lavoro da parte di ciascun ufficio. E' chiaro che una revisione dei processi funzionali, attribuendo incarichi ben definiti ai singoli uffici, se non alle singole persone, ridurrebbe il flusso degli scambi informativi interni non necessari, renderebbe più efficiente il rapporto tempo-lavoro ed eviterebbe episodi di mancata esecuzione di parti del processo di comunicazione all'esterno.

Con riduzione degli scambi informativi interni non si vuole assolutamente sminuire il ruolo fondamentale della comunicazione interna, che, invece, è premessa per una efficace comunicazione esterna. Essa "rappresenta lo strumento per costruire la struttura dei rapporti, esercitare il potere, alimentare i processi decisionali, coordinare le attività, esprimere il clima, improntare la cultura organizzativa"<sup>82</sup>. La comunicazione interna è proprio uno dei punti da potenziare all'IICNY in quanto "processo chiave che permette il funzionamento collettivo garantendo lo scambio di informazioni e il conseguimento dei risultati, interviene sul collettivo orientando le relazioni interpersonali, decidendo dell'accordo e del disaccordo e alimentando la collaborazione ed il conflitto"<sup>83</sup>.

Al momento la comunicazione interna dell'IICNY segue una direttrice principalmente verticale lungo la struttura gerarchica, estendendosi all'occorrenza orizzontalmente lungo il medesimo livello della struttura stessa<sup>84</sup>. Sarebbe auspicabile, invece, una comunicazione interna trasversale, che incroci i diversi piani strutturali e professionali dell'Istituto in modo che le informazioni non vengano condivise solo all'interno di uno stesso ufficio/livello, ma ciascuna parte in gioco possa avere almeno un'idea complessiva di ciò che avviene in altri uffici/livelli. Riunioni mensili di tutto il personale, per esempio, potrebbero costituire un'ottima occasione per

---

<sup>82</sup> De Simone S., Cappai C., *Il benessere nella Pubblica Amministrazione*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008, p. 111.

<sup>83</sup> *Ibidem*.

<sup>84</sup> Cabras C., Raccis C., *La comunicazione come strumento per l'erogazione di un servizio di qualità*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008, p. 130.

condividere risultati e difficoltà, per progettare congiuntamente lo svolgimento delle attività e la ripartizione dei compiti. Quest'ultimo punto, in particolare, richiederebbe una revisione per evitare che si presentino situazioni in cui una certa azione -per esempio l'aggiornamento di una pagina del sito web- venga fatta da più persone o, per contro, da nessuno.

Punto di incontro e di collaudo tra comunicazione interna ed esterna è il front office che si trova nella hall dell'Istituto ed è di solito presieduto da un impiegato a rotazione. Pur non essendo direttamente partecipe della progettazione delle attività, il responsabile del front office ricopre invece un ruolo chiave nella loro comunicazione e promozione. Egli ha l'enorme responsabilità di curare il rapporto diretto con l'utenza e deve pertanto essere in grado di trasmettere a un pubblico eterogeneo un'informazione chiara ed esaustiva, con estrema disponibilità e maggiore precisione possibile:

Erogare un servizio "di qualità" significa interagire con tutti i clienti con una modalità di ascolto attivo, favorendo l'espressione dei loro bisogni e impegnandosi per la loro soddisfazione<sup>85</sup>.

Proprio per questa sua funzione attiva di ascolto dell'utenza, il front officer occupa anche un ruolo importante nella verifica delle politiche di comunicazione dell'Istituto<sup>86</sup>. A tal fine si potrebbero predisporre alla reception questionari o cassette di raccolta di consigli/reclami per dare al pubblico un mezzo di partecipazione ed espressione alternativo all'email e ottenere dati importanti per l'elaborazione di un feedback sulle attività e la loro comunicazione.

Come si è detto all'inizio del capitolo, farsi sentire in una città come New York non è un obiettivo facile ma è un rischio obbligato. Per questo bisogna che l'Istituto investa nella comunicazione interna ed esterna, negli strumenti e nel personale, per garantirsi l'attenzione che le sue iniziative meritano. Inoltre, la comunicazione contribuisce a "costruire la percezione

---

<sup>85</sup> *Ivi*, p. 139.

<sup>86</sup> Sangiorgi G., Venturi E., *Op. cit.*, p. 164.

della qualità del servizio” e, se costantemente monitorata, costituisce un “canale permanente di ascolto e verifica” del livello di soddisfazione del fruitore<sup>87</sup>. Oltre a pubblicizzare un servizio o un’attività la comunicazione pone l’accento sulla qualità dello stesso e restituisce, attraverso mezzi interattivi, il grado con cui tale qualità viene recepita e apprezzata.

## 2.6 Finanziamento

Dall’analisi della struttura, delle attività e dei metodi di comunicazione dell’IICNY è emerso come la scarsità delle risorse finanziarie a disposizione, dovuta alla progressiva riduzione della dotazione ministeriale annuale, costituisca un forte limite per la gestione dell’Istituto e, quindi, per l’espletamento della sua mission. Si è sottolineato come l’insufficienza di mezzi abbia fatto diminuire negli ultimi anni il numero degli eventi offerti e sia fonte di criticità per un’efficace comunicazione esterna.

Il problema della dotazione finanziaria è, da anni, al centro del dibattito attorno agli IIC, soprattutto confrontando le risorse dedicate dallo Stato Italiano alla promozione della propria cultura all’estero con quelle messe a disposizione dagli altri paesi europei<sup>88</sup>. A seguito della crisi finanziaria del 2007-2008 i fondi ministeriali dedicati agli Istituti hanno assunto un trend discendente: dai 35 milioni di euro stanziati per la rete IIC nel 2007 si è passati, con una riduzione di quasi due terzi, ai 12 milioni del 2012<sup>89</sup>. Di fronte a questa situazione, come si è visto, il MAE ha dovuto procedere alla chiusura di alcune sedi per ottimizzare la rete e concentrare le risorse in sedi irrinunciabili.

Al fine di evitare ulteriori sacrifici nella rete la DGSP sollecita fortemente gli IIC a cercare autonomamente fonti di finanziamento che vadano a integrare la dotazione ministeriale. Fermo restando che, proprio per la loro natura di

---

<sup>87</sup>Cabras C., Raccis C., *Op. cit.*, p. 139.

<sup>88</sup> Fondazione Rosselli, *Op. cit.*, 2009, p. 34.

<sup>89</sup> Questi dati sono emersi durante la Riunione d’Area tra i rappresentanti del MAE e i direttori degli Istituti di Nord e Centro America che si è tenuta all’IICNY a novembre 2011.

“uffici particolari dello Stato che offrono servizi immateriali”, gli Istituti avranno sempre un costo superiore all’investimento<sup>90</sup>, non è pensabile che il finanziamento privato possa sostituire quello ministeriale, né sarebbe coerente con il loro carattere pubblico. Tuttavia, anche considerando l’opportunità di integrare alla promozione strettamente culturale quella dell’intero Sistema Italia, è bene che gli Istituti si rivolgano a soggetti terzi quali Regioni, Comuni, fondazioni e imprese per attivare sponsorship e/o partnership.

Come per tutti gli IIC, le possibili fonti di finanziamento dell’Istituto di New York sono:

- la dotazione annuale da parte del MAE che non può essere superiore a quella indicata nel bilancio di previsione, ma non può essere inferiore all’80% di quella assegnata l’anno precedente. Per stabilire la cifra il MAE tiene conto della relazione illustrativa del direttore, delle valutazioni della rappresentanza diplomatica locale e della priorità di un Istituto rispetto agli altri (art. 25 della 401/90);
- eventuali contributi ministeriali aggiuntivi per eventi speciali (premi, riunioni d’area, ecc.);
- un fondo scorta iniziale cui attingere temporaneamente per sostenere le attività, ma che deve essere assolutamente reintegrato non appena ricevuta la dotazione MAE (art. 61 del Reg. 392/95). Il fondo scorta può essere adeguato destinandovi una quota del bilancio annuale non superiore al 20% delle uscite complessive (art. 62);
- un fondo di riserva, a cui il direttore può attingere, previa comunicazione alla rappresentanza diplomatica, per spese impreviste che comunque non superino il 5% delle spese complessive previste. La somma residua del fondo di riserva a fine esercizio andrà ad accrescere il fondo scorta dell’IIC (art. 26 del Reg. 392/95);
- entrate derivanti da *membership* annuali;

---

<sup>90</sup> Fondazione Rosselli, *Op. cit.*, 2002, p. 21.

- eventuali contributi finanziari da terzi che siano associazioni, fondazioni, imprese o privati, italiani o stranieri, in forma di sponsorizzazione -generica all'Istituto o specifica per un determinato evento- o di donazione -monetaria, mobiliare o immobiliare- ai sensi dell'art. 19 del Regolamento 392/95.

Purtroppo la legislazione statunitense prevede che l'IICNY, in quanto ente governativo straniero, non possa svolgere attività commerciali senza incorrere nel regime di tassazione federale sul reddito ottenuto. La Section 892 del *US Internal Revenue Code*, intitolata *Income of foreign governments and of international organizations*, è molto chiara nello specificare che in generale il reddito accumulato da uno Stato straniero è esente da tale tassazione, a meno che tale reddito non sia vincolato in qualche modo ad attività commerciali<sup>91</sup>.

Ciò limita fortemente l'Istituto nell'attivare altre entrate derivanti dall'affitto di locali e attrezzature e dal noleggio e prestito di libri e audiovisivi. Per la stessa ragione, per anni, l'Istituto non ha potuto offrire corsi di lingua e cultura italiana. Tuttavia, dalla primavera del 2011 questi sono ripartiti attraverso la creazione della fondazione di diritto privato *Friends of Italian Cultural Institute of New York*, oggi semplicemente *La Fondazione*, che, in regime di esenzione fiscale, funge da soggetto erogatore dei corsi. Al momento i corsi sono ancora in fase di lancio, con una media di 9-10 iscritti per corso. Tuttavia, con un'adeguata comunicazione esterna e una politica dei prezzi che offra, per esempio, tariffe differenziate ad amatori, giovani e

---

<sup>91</sup> *US Internal Revenue Code*, TITLE 26, Subtitle A, CHAPTER 1, Subchapter N, PART II, Subpart D, Sec. 892 - *Income of foreign governments and of international organizations*, su [www.swfinstitute.org](http://www.swfinstitute.org).

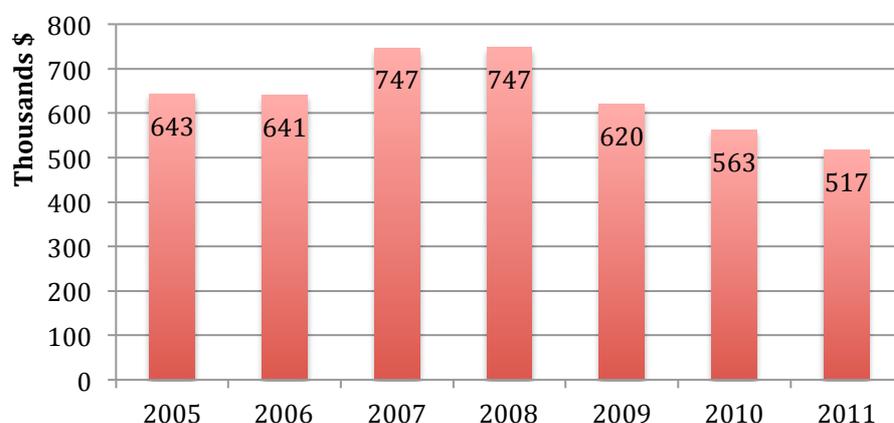
La Section 892 recita così: "The income of foreign governments received from (A) investments in the United States in (i) stocks, bonds, or other domestic securities owned by such foreign governments, or (ii) financial instruments held in the execution of governmental financial or monetary policy, or (B) interest on deposits in banks in the United States of moneys belonging to such foreign governments, shall not be included in gross income and shall be exempt from taxation under this subtitle".

Tuttavia, il secondo comma precisa che il paragrafo antecedente "shall not apply to any income (i) derived from the conduct of any commercial activity (whether within or outside the United States), (ii) received by a controlled commercial entity or received (directly or indirectly) from a controlled commercial entity, or (iii) derived from the disposition of any interest in a controlled commercial entity".

studenti, personale d'impresa, personale universitario, essi possono diventare una fonte di autofinanziamento importante.

Dall'analisi dei bilanci degli ultimi cinque anni (2007-2011) si nota come dal 2008 la disponibilità finanziaria da parte del MAE sia andata via via contraendosi, comportando un decremento dello stanziamento annuale per l'Istituto. Fermo restando l'obbligo per il Ministero, secondo la legge 401/90 (art. 25), di garantire a ciascun IIC una dotazione annuale che non sia inferiore all'80% di quella dell'anno precedente, a partire dal 2008 la curva comincia ad assumere un andamento decrescente: dopo una brusca riduzione del 17% tra il 2008 e il 2009, segue una del 9% tra 2009 e 2010 e dell'8% tra 2010 e 2011 [Fig. 25]. Dai 747.000\$ del 2008, la dotazione ministeriale è passata ai 517.000\$ del 2011, con una riduzione complessiva del 31% nel giro di tre anni.

Secondo quanto affermato dai delegati ministeriali alla Riunione d'Area degli IIC di Nord e Centro America nel novembre 2011, non ci sono i termini per aspettarsi che questa tendenza cambi nei prossimi anni.

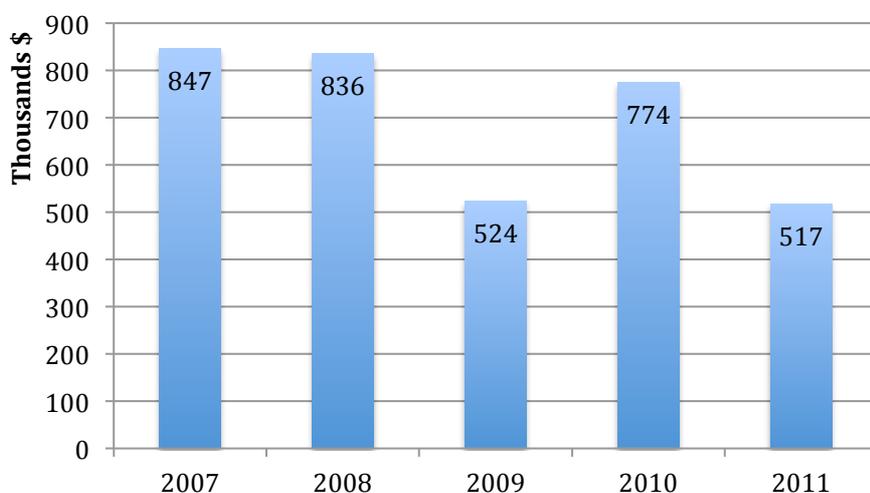


**Fig. 25** Dotazione MAE stanziata annualmente per l'IICNY.

Pertanto, in svariate occasioni oltre a quella appena citata, il MAE ha sollecitato gli IIC a cercare fonti di finanziamento alternative e mettere a punto delle strategie di fundraising.

La Fig. 25 illustra la variazione della cifra stanziata ogni anno dal MAE per sostenere le attività dell'IIC di New York. La Fig. 26, invece, registra le

quantità effettive incassate dall'Istituto durante l'esercizio finanziario di ciascun anno così come riportato alla voce "Dotazione MAE" del bilancio consuntivo. Di solito, infatti, la prima rata della dotazione ministeriale giunge all'IIC a ridosso dell'estate, mentre la seconda arriva a gennaio o febbraio dell'anno successivo, rientrando quindi nel bilancio di quest'ultimo. Nel 2009 si registra una diminuzione assai drastica della dotazione incassata perché entrambe le rate pervenute –la seconda del 2008 e la prima del 2009- furono ridotte rispettivamente del 44% e del 35% rispetto all'anno precedente. Nel 2010 si registra un notevole rialzo della dotazione effettiva, ma ciò si spiega con l'incasso aggiuntivo, entro il 31 dicembre, della seconda rata che rientra così nel bilancio di quell'anno. Nel 2011, finalmente, la dotazione stanziata e quella incassata coincidono, rientrando nei tempi dell'esercizio finanziario. Al di là degli andamenti dei singoli anni, questi dati rilevano una situazione di instabilità nell'elargizione della dotazione ministeriale e, comunque, la sua tendenza negativa da quattro anni a questa parte.



**Fig. 26** Dotazione MAE che l'IICNY incassa effettivamente durante esercizio (da bilancio).

Queste osservazioni devono essere di stimolo ai direttori dell'Istituto di New York, ma anche di tutta la rete IIC, affinché si impegnino da un lato in una prudente gestione finanziaria, cercando di garantire il difficile equilibrio tra l'esigenza di ridurre le spese e la qualità delle iniziative, dall'altro nella

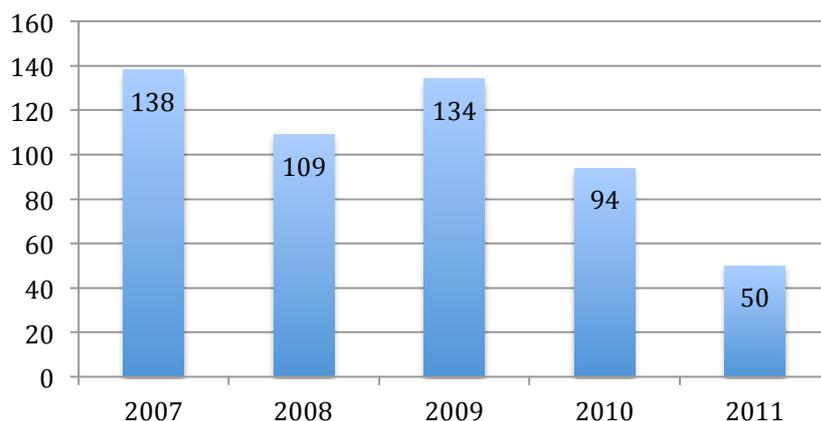
formulazione di strategie di fundraising per accedere a fonti di finanziamento alternative.

Per quanto riguarda gli altri finanziamenti statali, questi sono di entità assai diverse di anno in anno e sempre legati a progetti o finalità particolari come le riunioni d'area, il Premio New York, la visita di un ministro, l'acquisto di materiali. Dall'analisi dei bilanci si evince, inoltre, che negli ultimi cinque anni l'Istituto non ha mai attinto al fondo di riserva e ha sempre reintegrato il fondo scorta con somme maggiori di quelle prelevate, attenendosi all'obbligo imposto dall'art. 61 del Regolamento 392/95.

Altra fonte di entrata sono le quote derivanti dalle tessere di membership che gli utenti possono richiedere scaricando il modulo dal sito e inviandolo all'Istituto accompagnato da un assegno o money order. La tessera associativa è valida per un anno e, come si legge sul sito web dell'IIC, consente libero accesso alla biblioteca e al prestito di materiale librario e audiovisivo, assicura l'invio di inviti agli eventi dell'Istituto e garantisce agevolazioni sui biglietti d'entrata a iniziative organizzate dall'Istituto in collaborazione con altri enti. Il costo della membership annuale è di 100\$, anche se sarebbe forse opportuno, per incentivare le adesioni, definire una politica dei prezzi differenziata a seconda della fascia di utenza.

Il numero dei members dell'Istituto si è notevolmente ridotto negli ultimi anni, diminuendo del 30% tra 2009 e 2010 e quasi del 50% tra 2010 e 2011 [Fig. 27]. A questo segnale sarebbe opportuno dare la giusta attenzione e cercare di indagare, magari attraverso questionari e/o domande dirette a soci ed ex-soci, le cause di tale tendenza, le aspettative disattese, ma anche i bisogni soddisfatti, al fine di individuare i canali di comunicazione più efficaci per stimolare nuovamente l'interesse e accrescere il numero dei members. Per mantenere vivo il coinvolgimento degli affiliati non basta, forse, l'invio periodico della newsletter e degli inviti agli eventi e l'accesso ad una biblioteca ancora non fruibile: si deve favorire la loro identificazione nelle attività dell'Istituto e garantire la loro partecipazione costante, dedicando loro informazioni specifiche sulle agevolazioni, offrendo prezzi vantaggiosi sui corsi, progettando eventi riservati a loro. Tanti possono essere i mezzi per

far sentire i members parte attiva nella vita dell'Istituto, ricordando come il loro contributo, per quanto limitato, sia una fonte di finanziamento disinteressata e rinnovabile. Non si deve poi sottovalutare l'effetto che soci soddisfatti possono avere sull'immagine generale dell'Istituto e sulla promozione dello stesso a terzi: soci soddisfatti possono attrarre pubblico, altri soci e donatori, se non diventare donatori essi stessi.

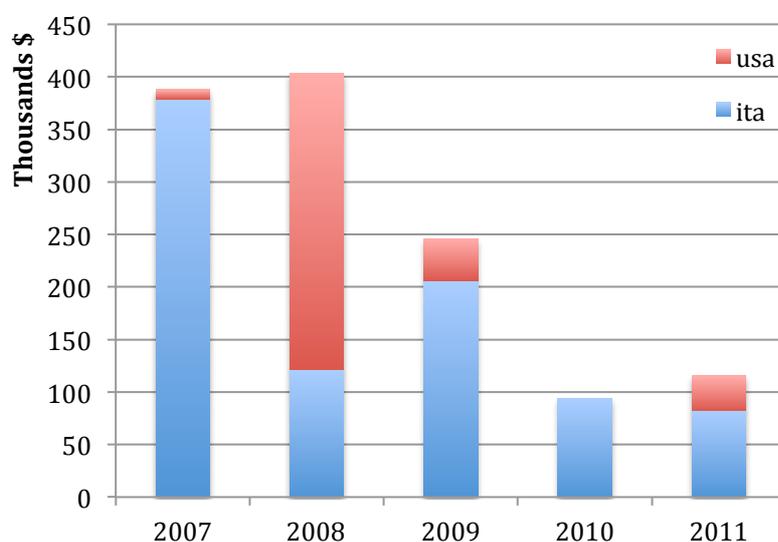


**Fig. 27** Andamento annuale del numero delle membership dell'IICNY.

L'art. 19 del Regolamento 392/95 prevede poi la possibilità di trasferimenti da enti, istituzioni e privati, italiani o locali, che possono assumere la forma di sponsorizzazioni o di donazioni. Analizzando nel dettaglio le voci di bilancio corrispondenti a tali contributi emerge che l'IICNY, negli ultimi cinque anni, è stato sostenuto principalmente da enti pubblici e privati italiani, fatta eccezione per il 2008 che ha visto una maggioranza eccezionale di enti americani [Fig. 28].

Tra le istituzioni italiane si enumerano i comuni di Bologna, Milano e Pordenone, le regioni Veneto, Marche, Emilia-Romagna, Piemonte e Sicilia, la Fondazione La Biennale di Venezia, l'Università La Sapienza di Roma e l'Università di Torino, la Banca Nazionale del Lavoro, le società RCS Libri e RCS Sport, Richard Ginori, Poltrona Frau, Finmeccanica, Sviluppo Marche, la galleria d'arte Bonelli di Mantova e le associazioni Farindustria e Fuori Biennale. Tra gli enti americani che hanno sostenuto l'IICNY vi sono invece la

Coccia Foundation, Buonitalia, l'ICE e la Casa Italiana Zerilli-Marimò della New York University. Questi enti hanno sponsorizzato o singole iniziative o l'attività dell'Istituto in generale. A questi vanno poi aggiunti Alitalia, sponsor tecnico per parte dei trasporti, Unicredit, che ha ospitato nella sua sede newyorkese due lunch di fundraising organizzati dall'Istituto, e il ristorante SD26 dove spesso l'Istituto prenota cene di rappresentanza. Sono pressoché assenti i contributi individuali di privati: unica degna di nota è la donazione di Giulia Borghese che ha finanziato la ristrutturazione degli spazi espositivi dell'IICNY permettendo la creazione di una galleria che le è stata intitolata.



**Fig. 28** Trasferimenti all'IICNY da enti, istituzioni e privati italiani (blu) e americani (rosso).

Dal 2008 si registra un calo progressivo nella quantità totale di contributi esterni pervenuti, che nel giro di tre anni subiscono una riduzione del 70% circa [Fig.28]. Oltre agli effetti della crisi finanziaria, ha probabilmente pesato su questo dato il cambio di direzione, ma anche la parallela riduzione dei contributi ministeriali che, impedendo all'Istituto l'organizzazione di eventi di forte richiamo, ne ha limitato anche l'appeal per potenziali sponsor. Sono infatti gli eventi più mediatici, come mostre, rassegne o appuntamenti con personalità importanti, quelli che attirano maggiormente l'attenzione e i fondi dei finanziatori esterni.

Tra gli ultimi eventi, uno che ha avuto moltissimo esito sia di pubblico che di sponsorizzazioni è stata la mostra *150 Years of Italian Genius: innovation changing the world*, un evento teso a celebrare, con riferimento ai 150 anni dell'Unità d'Italia, l'apporto che la creatività e la scienza italiane hanno dato allo sviluppo industriale del XX secolo. La mostra, inaugurata presso l'Istituto di New York a dicembre 2011, è stata organizzata dalla Fondazione Rosselli di Torino in collaborazione col Festival della Scienza di Genova. Così come la conferenza stampa che l'ha preceduta, è stata sponsorizzata da Agusta Westland (Finmeccanica), Enel, Farindustria e Telecom Italia ed è stata realizzata anche grazie al sostegno del Consiglio Nazionale delle Ricerche, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e della Camera di Commercio Italo-Americana. La mostra, promuovendo l'eccellenza scientifica italiana attraverso l'esposizione di strumentazioni, invenzioni e pannelli multimediali, ha saputo convogliare su di sé gli interessi plurimi dal mondo scientifico e industriale italiano.

Quello del finanziamento è, oggi, un problema cruciale per l'IICNY così come per moltissime istituzioni culturali pubbliche e private. E' evidente che il sostegno pubblico, da solo, non è più sufficiente a garantire lo svolgimento delle attività e l'espletamento della mission. Tocca allora all'Istituto sviluppare nuove capacità organizzative e gestionali per attingere a fonti esterne all'insegna della cooperazione fra pubblico e privato, fra istituzioni italiane e istituzioni americane e fra i vari attori del Sistema Paese. E' certo che tale cammino comporta la necessità di un adattamento o, meglio, di un'apertura da parte dell'Istituto a rispondere alle esigenze delle altre parti in gioco, che richiedono progetti validi in cui identificarsi e metodologie di gestione e comunicazione efficienti.

## **CAPITOLO 3**

### **Analisi critica della strategia di fundraising dell'IICNY**

#### *3.1 L'approccio al fundraising dell'IICNY*

La necessità di fare fundraising per l'IICNY è una necessità recente, che si è resa urgente da due anni a questa parte, quando la dotazione ministeriale destinata all'Istituto si è ridotta a tal punto che è stato necessario dimezzare le spese per le manifestazioni culturali e, più in generale, le spese promozionali. Questo ovviamente ha limitato l'Istituto nell'espletamento della sua mission di promuovere la cultura italiana, obbligandolo a ridurre il numero degli eventi, la loro importanza e il loro impatto nel competitivo panorama culturale newyorkese. Ciò nonostante, l'IICNY è sempre riuscito a mantenere alto lo standard qualitativo delle proprie iniziative, garantendo un certo equilibrio tra i vari settori culturali e puntando sull'attrattività dei contenuti piuttosto che sulla loro mediaticità.

La forte riduzione della dotazione ministeriale ha reso necessario un enorme cambio di orientamento da parte dell'Istituto, che avrebbe dovuto limitarsi solo a progetti autofinanziati all'origine oppure, com'è stato, inventarsi delle strategie di reperimento di risorse esterne.

La ricerca di fondi esterni è sorta non solo da un'esigenza interna dell'Istituto, che si è visto limitato nelle proprie attività, ma anche da una forte esortazione da parte della DGSP, che in più occasioni -non ultima la riunione d'area degli IIC di centro e nord America tenutasi presso l'IICNY a novembre 2011- ha sollecitato i direttori a prendere atto della diminuzione dei fondi ministeriali a loro disposizione e ad elaborare strategie di fundraising.

Benché in Italia negli ultimi anni il tema del fundraising culturale stia suscitando interessi sempre maggiori, l'approccio alla raccolta fondi rimane

molto deficitario rispetto al mondo anglosassone e, in particolare, statunitense. In USA, UK, Australia e Canada il fundraising è un'attività fortemente diffusa e condotta in modo professionale, con risorse umane dedicate e investimenti importanti tesi a sensibilizzare tutti i possibili "mercati", produce notevoli entrate ed è considerata fondamentale per raggiungere condizioni di efficienza ed eccellenza qualitativa nell'organizzazione culturale<sup>92</sup>. In Italia, invece, prevale il modello pubblico di finanziamento per il settore culturale, il fundraising è ancora poco diffuso<sup>93</sup>, condotto in modo discontinuo, legato ad occasioni definite, producendo così un apporto di risorse ancora marginale. Nel nostro paese, in molti casi, il fundraising non viene percepito dall'organizzazione culturale stessa come una funzione strategica, non gli vengono dedicate risorse umane né investimenti mirati<sup>94</sup>. Viene spesso intrapreso in modo improvvisato, senza un'adeguata pianificazione e senza che l'intera organizzazione si senta direttamente coinvolta.

Vi sono poi grandi differenze dal punto di vista degli sgravi fiscali, cui la legislazione italiana, con grande ritardo rispetto a quella USA, non ha ancora dato risposte adeguate. Negli USA, infatti, il maggiore supporto che lo Stato offre alle organizzazioni culturali ed artistiche è proprio la deducibilità dei contributi privati<sup>95</sup>. Il sistema americano di fundraising in ambito culturale è basato principalmente sui finanziamenti privati da individui, imprese e fondazioni, a cui si aggiungono un sostegno diretto da parte del Governo e uno indiretto attraverso le agevolazioni fiscali<sup>96</sup>. Va sottolineato, però, che la modalità di sostegno aziendale alle istituzioni culturali americane sta cambiando: si tende a dare meno enfasi all'aspetto filantropico della

---

<sup>92</sup> Martinoni M., *Il Fund Raising per la cultura: realtà o miraggio?*, pubblicato su [www.culturalab.org](http://www.culturalab.org), 2010.

<sup>93</sup> Nei settori socio-sanitario, della cooperazione e della ricerca scientifica, invece, il fundraising è molto più sviluppato e strutturato, con punte di eccellenza.

<sup>94</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, pubblicato su [www.culturalab.org](http://www.culturalab.org), 2010.

<sup>95</sup> Hoeltzel A., *Fundraising: translating the American concept into the Italian context. Preliminary Findings*, Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali, Università di Bologna, Bologna 2005, p. 11.

<sup>96</sup> Agrò Andruff O., Press C., *Il fundraising per la cultura: la situazione negli Stati Uniti d'America*, in *Il fundraising per la cultura*, a cura di P.L. Sacco, Meltemi, Roma 2007, p. 46

donazione in favore di una relazione più professionale con l'ente beneficiario<sup>97</sup>.

In Italia solo con la legge 342/2000 si sono rese interamente deducibili, per i titolari di reddito d'impresa, le erogazioni liberali destinate a soggetti operanti nei settori dei beni culturali e dello spettacolo: Stato, Regioni, enti locali, istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni<sup>98</sup>. Negli ultimi anni le imprese italiane stanno cominciando a usufruire di tale strumento, al punto che il settore culturale raccoglie il 12% dei contributi elargiti per buone cause, terzo dopo il settore sanitario e della ricerca scientifica (30%) e quello dell'emarginazione sociale (27%)<sup>99</sup>.

Invece, le erogazioni liberali all'arte e alla cultura da parte di privati cittadini hanno ancora in Italia un peso trascurabile: il settore artistico e culturale si trova solo al quinto posto e segue con significativo distacco quelli della ricerca medica, degli aiuti d'emergenza, dell'assistenza sociale e degli enti religiosi<sup>100</sup>. Un primo passo per cambiare questa situazione è stato fatto dalla cosiddetta legge "Più dai meno versi" (80/2005) che ha reso direttamente deducibili dal reddito le liberalità alle organizzazioni del Terzo settore, in denaro o in natura, erogate sia da persone fisiche che da enti soggetti all'imposta sul reddito delle società, nel limite del 10% del reddito complessivo dichiarato, e comunque nella misura massima di 70.000 euro annui<sup>101</sup>. Inoltre, la Finanziaria 2006 ha introdotto per la prima volta la possibilità di destinare il cinque per mille anche a organizzazioni che operano in campo culturale<sup>102</sup>. Tuttavia in Italia la disponibilità a donare per le arti e la cultura da parte dei privati cittadini risulta ancora piuttosto tiepida, né si registra da parte delle organizzazioni un forte impegno al coinvolgimento degli individui orientato alla raccolta fondi<sup>103</sup>. Ciò si spiega con la convinzione radicata, in Italia, che sia lo Stato a dover provvedere al

---

<sup>97</sup> *Ivi*, p. 48.

<sup>98</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, pubblicato su [www.fizz.it](http://www.fizz.it), 2011.

<sup>99</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, pubblicato su [www.culturalab.org](http://www.culturalab.org), 2010.

<sup>100</sup> *Ibidem*.

<sup>101</sup> Martinoni M., "Il fundraiser nel settore culturale", *Il Giornale dell'Arte*, n. 314, novembre 2011, p. 17.

<sup>102</sup> *Ibidem*.

<sup>103</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, pubblicato su [www.fizz.it](http://www.fizz.it), 2011.

finanziamento della cultura, o, al massimo, pochi mecenati di ceti ad alto reddito.

In Italia le origini del concetto di fundraising risalgono all'epoca medievale, in cui ordini religiosi, confraternite, enti assistenziali catalizzavano elargizioni e lasciti testamentari da nobili e mercanti<sup>104</sup>. Nel corso dei secoli all'aspetto religioso dell'opera di tali enti si venne via via affiancando quello politico, di stabilità sociale, fino alla seconda metà dell'Ottocento, quando alle opere pie si aggiunsero altre organizzazioni sorte dal basso con finalità mutualistiche e cooperative. Dalla fine del secolo il welfare state si consolidò proprio a partire dai fondi raccolti attraverso questi due tipi di enti, cui aggiunse quelli elargiti dai comuni, fino alla sua crisi negli anni '70 del Novecento, che spinse a una progressiva ripresa delle iniziative non profit<sup>105</sup>.

Negli Stati Uniti, invece, la cultura della filantropia, arrivata con i pellegrini, si è diffusa in modo capillare e progressivo nelle comunità, dove i bisogni di tutti venivano soddisfatti attraverso l'impegno volontario comune<sup>106</sup>. I leader raggiungevano un elevato status sociale e donavano alla comunità scuole, università e biblioteche, presto imitati anche dalla classe media. All'inizio dell'Ottocento si svilupparono moltissime associazioni che misero in atto vere e proprie campagne di raccolta fondi per finanziare servizi sociali per la comunità. Dal XX secolo, sull'esempio di John D. Rockefeller e Andrew Carnegie, gli individui abbienti cominciarono a sentire l'obbligo morale di restituire alla società le loro fortune sotto forma di donazioni e finanziamenti anche all'arte e alla cultura, una tendenza che non fece che crescere dagli anni '50, periodo in cui aumentarono i redditi, le tasse, ma anche gli sgravi fiscali per donazioni benefiche<sup>107</sup>.

Si capisce come, con una tradizione filantropica così radicata e un sistema di sgravi fiscali più strutturato, nella società americana i privati siano assai più

---

<sup>104</sup> Farolfi B., Melandri V. (a cura di), *Il fundraising in Italia: storia e prospettive*, Il Mulino, Bologna 2008.

<sup>105</sup> *Ibidem*.

<sup>106</sup> Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano 2009, pp. 128-129.

<sup>107</sup> *Ibidem*.

propensi e incentivati a sostenere il settore culturale. In Italia, invece, dove è sempre prevalso il finanziamento statale e la disciplina fiscale sulle erogazioni liberali è ancora frammentaria, l'accesso ai fondi privati da parte delle organizzazioni culturali è molto meno ovvio.

La maggior parte della letteratura italiana sul fundraising si concentra sul Terzo Settore e, all'interno di quest'ambito, sono pochissime le pubblicazioni dedicate al fundraising per le organizzazioni culturali. Invece, oggi, a causa della crisi finanziaria che ha colpito fortemente anche il settore pubblico, la necessità di svolgere attività di fundraising investe anche gli enti pubblici e le varie amministrazioni dello Stato. Pertanto, si auspica la pubblicazione di studi specifici, che mettano in luce le implicazioni che comporta per un donatore o uno sponsor sostenere un ente pubblico piuttosto che privato.

Non stupisce che gli IIC, uffici periferici dello Stato dedicati alla promozione culturale, un settore già di per sé con scarse risorse, risentano in modo particolare delle problematiche del contesto e che per essi la necessità di moltiplicare il numero e la tipologia dei finanziatori si sia fatta impellente. Le risorse esterne attivabili da parte di un IIC sono:

- contributi da soggetti pubblici del paese ospitante
- contributi da Regioni ed Enti Locali italiani
- donazioni/sponsorship di soggetti privati del paese ospitante
- donazioni/sponsorship di soggetti privati italiani
- introiti derivanti da quote associative
- introiti derivanti dai corsi di lingua
- introiti derivanti da altre attività (vendita di pubblicazioni, affitto locali, prestito di materiale librario e audiovisivo).

Negli USA le principali fonti pubbliche di finanziamento per arte e cultura sono il National Endowment for the Humanities (NEH) e il National Endowment for the Arts (NEA) che sostengono enti operanti rispettivamente nel campo delle scienze umanistiche (musei, archivi, biblioteche, università, televisione pubblica, stazioni radiofoniche) e nei vari settori artistici (musica, danza, teatro, letteratura, arti visive, educazione, architettura, design, public media). Altri soggetti pubblici che sostengono le arti sono i Local Arts

Councils e le Community Foundations, tra cui la New York Foundation for the Arts (NYFA)<sup>108</sup>. Essendo l'IICNY un ufficio pubblico di un governo straniero, sarebbe fuori luogo aspettarsi che enti pubblici locali, per quanto favorevoli allo sviluppo dell'arte e della cultura, siano disposti a sopperire alle insufficienze dello Stato Italiano. Tuttavia si può tentare la via della partnership in progetti che coinvolgano, magari, le nuove generazioni di artisti italo-americani o che vedano strettamente legate le due culture.

Per quanto riguarda, invece, gli altri soggetti pubblici italiani, oltre ai Ministeri, un'indagine della Fondazione Rosselli di Torino (2009) rileva che "Regioni ed Enti Locali sono importanti stakeholders per gli IIC, non soltanto perché dispongono di ingenti risorse finanziarie, ma soprattutto perché presentare la varietà nell'unità è la chiave di volta per comunicare all'estero, nel migliore dei modi, la ricchezza del nostro patrimonio artistico e paesaggistico"<sup>109</sup>. Con ciò si ribadisce il ruolo cruciale che gli IIC possono ricoprire nella promozione del Sistema Italia all'estero, presentandone in modo integrato la varietà dei patrimoni regionali e comunali, dalle arti, all'artigianato, alla gastronomia, all'industria. A tal fine, però, le Regioni e gli Enti Locali chiedono agli IIC un ruolo più attivo ovvero "un maggiore impegno nell'offrire informazioni adeguate sugli Stati esteri in cui avviare attività di promozione, nel supportare l'organizzazione degli eventi e nel facilitare i rapporti con gli operatori del posto, ma anche nella valutazione e definizione di specifiche azioni di promozione e, soprattutto, nel tessere collaborazioni con Ambasciate, Camere di Commercio e soggetti privati"<sup>110</sup>.

Molti degli IIC intervistati nell'indagine si dichiarano in rapporto continuativo e proficuo soprattutto con le Regioni. L'Istituto di New York ha collaborato negli ultimi anni con le Regioni Marche, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, e Sicilia. Particolarmente riuscita è stata la collaborazione tra l'Istituto, la Regione Marche, l'ICE e l'ENIT di New York che ha permesso l'esposizione dell'*Annunciazione* di Guido Reni presso l'Istituto,

---

<sup>108</sup> Agrò Andruff O., Press C., *Op. cit.*

<sup>109</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2009, p. 39.

<sup>110</sup> *Ivi*, p. 48.

accompagnata dalla presentazione video dell'offerta turistica della regione e del libro *Marche, gente e terra*<sup>111</sup>.

Si è già detto come l'IICNY debba rinunciare agli introiti di vendite, affitti e prestiti in quanto la legislazione degli Stati Uniti vieta categoricamente ad un ente governativo straniero lo svolgimento di attività a fini commerciali rimanendo in un regime di esenzione fiscale. L'impossibilità di aprire, all'interno della struttura, un punto vendita di prodotti italiani di alto livello, per esempio, significa rinunciare a un possibile attrattore per le Regioni o gli Enti Locali che intendano usare l'Istituto come vetrina internazionale per la promozione del made in Italy<sup>112</sup>.

Recentemente, invece, l'IICNY ha potuto riattivare i corsi di lingua e cultura - che rientrerebbero nella restrizione di cui sopra - grazie all'istituzione di una fondazione di diritto privato, che funge da tramite in qualità di soggetto erogatore dei corsi. Si è attivata così un'altra leva di autofinanziamento per l'IICNY che in futuro, se correttamente sfruttata, potrà garantire introiti considerevoli.

Anche le membership possono costituire una fonte di entrata significativa, oltre che essere specchio della popolarità dell'Istituto e della sua capacità di fidelizzare la comunità. Come si è già detto, il numero dei members è notevolmente calato negli ultimi due anni e, proprio per questo, varrebbe la pena che parte della strategia di fundraising vertesse a riconquistare anche l'interesse dei singoli individui. Non va dimenticato, infatti, che alla base del fundraising c'è innanzitutto un rapporto tra persone, uno scambio di tipo sociale, prima ancora che economico<sup>113</sup>. Colui che dona o che si fa membro di un'organizzazione riceve in cambio un bene relazionale, cioè gratitudine, amicizia, stima, senso di appartenenza, che l'organizzazione deve premurosamente assicurargli.

Sebbene nella realtà italiana il sostegno individuale all'arte e alla cultura non sia ancora molto diffuso, negli Stati Uniti vi è una longeva e radicata

---

<sup>111</sup> *Ivi*, p. 47.

<sup>112</sup> *Ivi*, p. 52.

<sup>113</sup> Farolfi B., Melandri V. (a cura di), *Op. cit.*, p. 10.

tradizione filantropica, anche grazie agli incentivi fiscali di cui godono i donatori. Le campagne di membership sono solo uno degli strumenti che le organizzazioni culturali americane usano per raggiungere gli individui, insieme al mailing, al telemarketing, agli eventi speciali e, non ultimo, al contatto diretto. Operando in tale contesto l'Istituto non deve sottovalutare il potenziale delle quote associative, né la disponibilità a donare e a farsi fidelizzare dei pubblici di New York, incluse le nuove generazioni di italo-americani, cresciuti in una società dove le donazioni filantropiche sono un'attività assolutamente diffusa.

Ultima e fondamentale risorsa esterna per l'Istituto di New York sono i contributi privati di associazioni, fondazioni, ma soprattutto imprese italiane e locali. L'affluenza di contributi privati per un IIC dipende da una serie di fattori: il contesto finanziario generale sia in Italia sia nel paese ospitante, il prestigio che l'Istituto vanta localmente, la qualità e la rilevanza dell'evento, il numero di persone coinvolto e la visibilità che verrà attribuita allo sponsor, la possibilità di detrazioni/agevolazioni fiscali, le capacità relazionali e di fundraising del direttore, il supporto ricevuto dal MAE e dalle rappresentanze diplomatiche<sup>114</sup>.

Per l'Istituto finora è risultato molto difficile coinvolgere gli enti privati americani. Due potrebbero essere le ragioni: la prima il fatto che i direttori che si sono susseguiti, tutti italiani, non restino in carica abbastanza tempo per instaurare rapporti sufficientemente stabili con gli imprenditori locali da riuscire a coinvolgerli nei propri progetti; la seconda può essere la natura stessa dell'Istituto, che, in quanto ufficio di un governo straniero, nonostante l'utilità sociale delle attività svolte, non rientra tra i beneficiari del mecenatismo americano. Per l'autunno 2012, comunque, l'Istituto sta mettendo a punto un'ambiziosa strategia di coinvolgimento dei fondi privati americani, che prevede l'organizzazione di un ballo di gala che avrà come oggetto sociale l'Istituto stesso.

---

<sup>114</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2002, p. 42.

Maggiori risultati si sono ottenuti con enti e imprese italiane, che probabilmente sono più vicini all'Istituto, a livello di contenuti ed interessi. In particolare, negli ultimi due anni gli sforzi del direttore e dello staff si sono concentrati sul coinvolgimento del mondo imprenditoriale nei progetti dell'Istituto, dapprima mediante incontri personali tra il direttore e i presidenti o CEO delle varie aziende, sia a New York che in Italia, poi cercando di dare un'impronta più strutturata all'azione di fundraising attraverso l'organizzazione di due lunch in cui le iniziative dell'IICNY sono state presentate a un certo numero di imprese contemporaneamente.

### *3.2 La strategia ieri: "prendere per la gola"*

Per coinvolgere il mondo imprenditoriale nelle proprie attività l'Istituto ha scelto la modalità del "lunch" di fundraising, ovvero un pranzo su invito in cui il direttore potesse presentare le attività dell'Istituto a un gruppo di aziende, per lo più italiane con sede a New York, e discutere con esse possibili forme di collaborazione.

Un primo lunch si è svolto a giugno 2011 presso la sede di Unicredit a New York, sulla 42nd street. Ad esso hanno partecipato rappresentanti di aziende al 90 % italiane presenti a New York, cui è stata esposta una presentazione e fornite delle schede tecnico-descrittive dei progetti realizzati dall'Istituto. Alla presentazione sarebbe seguito un lavoro di pubbliche relazioni da parte del direttore che avrebbe poi concretizzato con i singoli managers le ipotesi di collaborazione sorte in quella circostanza. Il lunch non ha avuto risultati significativi, ma è stato vissuto come l'occasione di un primo approccio alle aziende che avrebbe posto le basi per investimenti a medio-termine.

Secondo lo staff che ha preparato l'evento le ragioni di tale esito sono molteplici: innanzitutto l'Istituto si trova ad agire in una realtà molto competitiva, dove le aziende sono sottoposte a continue richieste di sponsorizzazioni per le cause più diverse; poi, le aziende italiane non vantano una tradizione di sponsorizzazioni alla cultura radicata quanto nel mondo

anglosassone; infine, molte delle aziende interessate -alcune delle quali a direzione familiare- non definiscono autonomamente le politiche di sponsorizzazione, che vengono invece stabilite dalla casa madre in Italia.

Sicuramente un ruolo importante nell'esito del lunch ha avuto anche la qualità comunicativa. È difficile instaurare un dialogo che prima non c'era e trovare i mezzi di comunicazione più efficaci per renderlo addirittura fruttifero. Mentre il fascicolo di schede cartacee che descriveva le iniziative dell'IICNY degli ultimi mesi, nella sua semplicità e chiarezza, restituiva efficacemente i contenuti e la qualità degli eventi stessi, la presentazione in Power Point che doveva aprire una finestra su future possibilità collaborative non sembra rispondere al meglio agli scopi per cui è stata pensata: oltre al layout a sfondo blu un po' "démodé" e alla discutibilità del banner con lo skyline di New York, essa presenta immagini e simbologie fuorvianti che, invece che focalizzarla, distolgono l'attenzione dai contenuti che si vogliono trasmettere. Alcune delle slide, in particolare, rimandano a concetti chiave e sicuramente pertinenti, ma questi vi vengono espressi con accostamenti non sempre coerenti e pertinenti al contesto [Fig. 29]. Infine, nella presentazione viene utilizzato ripetutamente il vecchio logo dell'IICNY, mentre nel documento con le schede degli eventi figura già quello attuale.

Non va dimenticato che si trattava del primo tentativo che l'Istituto ha compiuto per presentarsi alle aziende in modo strutturato e, come tale, sarebbe stato per forza di cose perfettibile. Quello che preme sottolineare è l'importanza, per l'efficacia di un'azione di fundraising, della scelta dei supporti e degli stili di comunicazione, della competenza delle persone che se ne fanno carico e della conoscenza del tipo di interlocutore.

Un salto di qualità, sotto questo profilo, è stato fatto col secondo lunch, che si è tenuto a distanza di cinque mesi, l'1 novembre 2011, nella stessa location. L'evento è stato sponsorizzato da Unicredit per quanto riguarda la sede, e da Cipriani per il pranzo a buffet.

Ai top managers delle aziende italiane presenti a New York il direttore dell'Istituto ha mandato l'invito a un "networking luncheon" per discutere assieme "possibili partnerships esclusive o one-by-one in cui all'azienda

venga associato il prodotto che meglio ne rispecchi contenuti, finalità, obiettivi, esigenze di marketing ed in cui essa si possa pienamente identificare”. Convinto dell’importanza di “puntare sulla specificità del prodotto”, il direttore ha voluto proporre una “forte sinergia” tra la cultura specifica di quest’ultimo e la cultura italiana “at large” rappresentata dall’IIC e concludeva: “ritengo che il prodotto fine a se stesso non abbia più ragione di esistere se non iniettato di contenuti culturali storici e tipici della realtà dell’Italia dei nostri giorni”.

Oggi, infatti, a causa della crescita esponenziale di prodotti offerti e del proliferare di marchi, i modelli tradizionali di consumo del prodotto hanno ceduto il passo a un consumo più consapevole, maggiormente attento ai comportamenti -produttivi e non- delle aziende. Pertanto, nell’epoca della postmodernità, la sfida per le aziende è offrire “una produzione ad alto valore aggiunto e ad alto valore di conoscenza, informazione e valore simbolico”:

il vantaggio competitivo per le imprese è una questione di idee e di capacità di associare al proprio prodotto universi simbolici ed evocativi in grado di comunicare il loro sistema di valori<sup>115</sup>.

Si deduce quindi l’importanza del ruolo che la cultura ricopre nel dare al prodotto un contenuto in cui il consumatore si possa identificare.

Già in un articolo da lui pubblicato sul *Sole 24 Ore* nel 2008, due anni prima della sua nomina alla direzione dell’Istituto di New York, Riccardo Viale sosteneva che la cultura è “ciò che determina il valore aggiunto immateriale del prodotto italiano” e pertanto la individuava come “uno degli asset fondamentali per il rilancio economico del nostro Paese”<sup>116</sup>. Si tratta di un’idea ancora minoritaria, ma sempre più diffusa.

A questo proposito, a febbraio 2012, sulla stessa testata è uscito il *Manifesto per la cultura*<sup>117</sup> che, a fronte dei continui tagli operati dal centro in questo settore, ricalcava l’idea della cultura come asset cruciale per lo sviluppo.

---

<sup>115</sup> Pozzi V., *La cultura per comunicare l’impresa*, in Severino F. (a cura di), *Comunicare la cultura*, FrancoAngeli, Milano 2007, p. 149.

<sup>116</sup> Viale R., “Governance esclusiva”, *Il Sole 24 Ore*, 29 luglio 2008.

<sup>117</sup> “Niente cultura, niente sviluppo”, *Il Sole 24 Ore*, 19 febbraio 2012.

L'articolo ha innescato una serie di adesioni e risposte tra cui anche quella congiunta dei ministri dei Beni Culturali, dello Sviluppo Economico e dell'Istruzione, Università e Ricerca<sup>118</sup>.

Il *Manifesto* sottolinea l'emergenza, in Italia, di una rivoluzione nel rapporto tra sviluppo e cultura: "niente cultura, niente sviluppo", recita l'articolo. Vi si afferma la necessità di ridare centralità alla cultura nell'azione di governo in quanto essa innesca innovazione e, dunque, occupazione, progresso e sviluppo. Perché la cultura esca dalla marginalità occorrono strategie di lungo periodo, realmente condivise dai vari Ministeri e tra centro e periferie, occorre aprire il concetto di cultura al settore scientifico e coltivare il merito in tutte le fasi educative. Infine, occorre creare una reale e diffusa complementarità tra investimento pubblico e intervento dei privati, ma ciò implica una forte apertura mentale: accantonare l'idea che l'intervento privato possa sostituire quello pubblico e impegnarsi affinché Stato, imprese e singoli cittadini condividano il valore pubblico della cultura. Come sostiene Roberto Grossili in un articolo che fa seguito al *Manifesto*, si deve "passare da una logica di sponsorship ad una di partnership per condividere con il privato obiettivi e finalità sociali nel medio-lungo periodo"<sup>119</sup>. Interessante è anche l'articolo di Pier Luigi Sacco che, intervenendo sulla questione, esorta a superare gli "sterili dibattiti" circa la responsabilità del pubblico piuttosto che del privato nell'investire in cultura in quanto ciascuna delle due parti ha un ruolo ben preciso:

Quello dello Stato è investire nei settori che non possono assicurare margini di profittabilità tali da rendere sostenibile un investimento esclusivamente privato, ma che nondimeno sono fondamentali per alimentare le ricerche più innovative e sperimentali dalle quali si approvvigionano le forme di produzione più profittevoli e orientate al mercato.

Quello del privato è, da un lato, il sostegno a quelle forme di produzione culturale che si legano in maniera più strategica ai propri settori di attività e ai propri territori di riferimento e, dall'altro, quello di sviluppare il più possibile il macro-settore dell'industria culturale e

---

<sup>118</sup> Ornaghi L., Passera C., Profumo F., "Tre ministri in campo per la cultura", *Il Sole 24 Ore*, 24 febbraio 2012.

<sup>119</sup> Grossili R., "Spendere per la cultura fa bene al Paese", *Il Sole 24 Ore*, 23 febbraio 2012.

creativa, fornendo energie imprenditoriali, capitali e talento nella consapevolezza che nell'economia globale dei prossimi vent'anni questo è uno degli ambiti nei quali potremo ancora essere protagonisti [...]120.

Il momento in cui viviamo rappresenta, per Sacco, un'opportunità storica in cui dalla crisi che investe tutti i settori produttivi e, soprattutto, quello culturale, possono generarsi sviluppo e innovazione, ma, per attivare tale processo, è necessario "un atto di coraggio e di visione" che coinvolga sia l'attore pubblico che quello privato affinché il paese trovi nella cultura la propria leva di crescita.

Al secondo lunch di fundraising, quindi, il direttore dell'IICNY ha voluto proporre alle imprese una collaborazione vera, sia qualora decidessero di sostenere un evento già in programma (*event sponsor*), sia nel caso in cui fossero interessate a condividere un progetto dall'ideazione alla fruizione (*event sponsor and co-creator*). Cultura e business era il tema dell'incontro e in questo rapporto potenzialmente prolifico l'Istituto avrebbe investito il proprio marchio, garanzia di prestigio e tradizione storica, l'alta qualità che ne caratterizza gli eventi e la fitta rete di contatti e collaborazioni con istituzioni locali e non che ne è il fondamento.

La Presentazione power point che il direttore ha usato a sostegno del suo discorso presentava sinteticamente, sotto forma di cruciverba, il rapporto cultura-business integrato dalle componenti con cui l'Istituto poteva contribuirvi, lasciando spazio, anche grafico, per ulteriori integrazioni da parte dei presenti [Fig. 29].

---

<sup>120</sup> Sacco P.L., "Un appello all'Europa della cultura", *Il Sole 24 Ore*, 4 marzo 2012.



**Fig. 29** Confronto fra alcune slides presentate al primo (sfondo blu) e al secondo (sfondo bianco) lunch di fundraising dell'IICNY. Le prime due vogliono introdurre le possibilità di collaborazione; le seconde e le terze propongono, rispettivamente, gli stessi due eventi; le quarte presentano la fondazione in favore dell'IICNY.

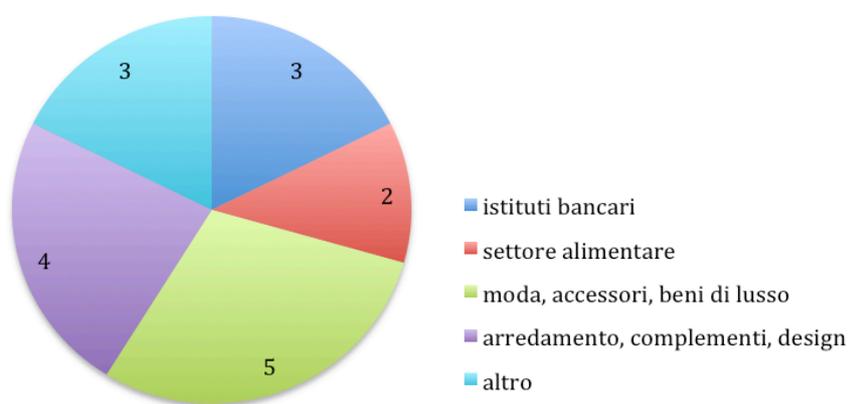
Dopo aver illustrato gli ultimi eventi organizzati dall'Istituto, sottolineandone la qualità eccellente, ed aver enumerato alcune delle università ed istituzioni culturali che costituiscono l'ampio network dell'IICNY, il direttore ha proseguito presentando le iniziative che l'Istituto aveva ideato per l'anno seguente. Tra queste particolare importanza ha assunto la rassegna *Slowness*, dedicata ad approfondire il concetto di "lentezza" nella sua dimensione qualitativa e non, come accade usualmente quantitativa: lentezza intesa come qualità, attenzione al dettaglio, identificazione empatica, profondità emozionale, riscontrabile in ogni attività umana solo attraverso considerazioni sensibili, cognitive ed emozionali. Da queste premesse avrebbero preso vita singoli eventi a tema *-slow literature, slow town, slow economy, slow food, slow philosophy, slow science e slow art-* e la mostra *Timeless Design* sull'opera del noto architetto e designer Massimo Vignelli, un evento che ha raccolto un grandissimo successo.

La presentazione si concluse riallacciandosi alla slide iniziale sul rapporto di scambio tra cultura e mondo aziendale, per poi proporre lo strumento attraverso cui concretizzare il coinvolgimento da parte delle imprese: *La Fondazione, ex-Friends of Italian Cultural Institute of New York*, presieduta dal fotografo Fabrizio Ferri, all'epoca in attesa della delibera per la tax-exemption, ma già attiva per i corsi di lingua e cultura.

Il power point, questa volta, è stato realizzato dall'Istituto in collaborazione con I-Italy, una rivista online italo-americana con sede a New York che collabora spesso con l'IICNY per promuoverne gli eventi. Il documento aveva un aspetto nettamente più alleggerito rispetto al lunch precedente: sfondo bianco, scritte nere e grigie che giocavano con le dimensioni e i font per rendere la schermata più dinamica, poche immagini pertinenti a supporto del testo, sintetichissimo, in modo da non distogliere l'attenzione dal discorso del direttore. Vi figura il nuovo logo dell'IIC, in alto a destra, ben riconoscibile. Rispetto alla presentazione del lunch precedente, questa è certamente più attinente sia ai canoni comunicativi attuali, sia all'obiettivo di stimolare potenziali partnership, sia al tipo di pubblico cui è stata sottoposta [Fig. 29].

Un grave errore comunicativo e strategico che già figurava nella presentazione del primo lunch e si è ripetuto anche in questa occasione, è stato quello di non inserire la mission dell'Istituto nella presentazione. Un accorgimento che, nella sua ovvietà, è stato trascurato, mentre è fondamentale che in poche righe accattivanti gli interlocutori apprendano con chiarezza cos'è l'Istituto, qual è il suo scopo e come lo persegue.

Al tavolo del lunch hanno partecipato diciassette managers che rappresentavano altrettante realtà aziendali italiane, inclusa Unicredit che ospitava l'evento. A questi si aggiungevano il direttore dell'Istituto, il presidente della *Fondazione* Fabrizio Ferri, il coordinatore di I-Italy e il brand strategist dell'agenzia di comunicazione Kennedy+Castro. La maggior parte dei presenti ricopriva il ruolo di CEO o Presidente nel ramo americano delle rispettive aziende. I diciassette enti coinvolti si componevano così: tre istituzioni bancarie (Unicredit, Monte dei Paschi e Intesa San Paolo), due aziende operanti nel settore alimentare (Lavazza e Bindi), cinque nel settore moda, accessori e beni di lusso (Prada, Tobiastyle, Tod's, Valentino, Buccellati), quattro nel settore arredamento, complementi e design (Boffi, Poltrona Frau, Valli&Valli, Bormioli), tre appartenenti ad altri settori, per lo più legati al trasporto (Alitalia, Fiat, Mediterranean Shipping Co.) [Fig. 30].



**Fig. 30** Ripartizione tipologica delle aziende partecipanti al lunch.

Due sono state le proposte dell'Istituto che al lunch hanno suscitato maggior interesse: in primo luogo la mostra *Timeless Design* sull'opera di Massimo

Vignelli (giugno 2012), designer di fama internazionale che vanta tra le proprie ideazioni complementi d'arredo, loghi d'impresa e la mappa della metropolitana di New York; in secondo luogo il progetto espositivo *The Atelier of the Oscars* con i costumi realizzati dalla Sartoria Tirelli per il grande schermo, da quello di Claudia Cardinale nel *Gattopardo* di Visconti a quello di Michelle Pfeiffer nell'*Età dell'Innocenza* di Scorsese.

Certamente queste due iniziative incontrarono più facilmente il favore e gli interessi delle aziende di design e di moda, mentre Alitalia riconfermò il proprio ruolo di sponsor tecnico per i trasporti di alcuni conferenzieri dell'Istituto e Lavazza si offrì per alcuni servizi agli eventi.

Tuttavia, neanche il secondo lunch ha avuto gli esiti sperati. Nonostante vi abbiano aderito molte imprese, sono state poche le relazioni che si sono concretizzate in qualche forma di collaborazione. Un problema rilevante per l'Istituto nel coinvolgimento del mondo imprenditoriale italiano è che le aziende italiane all'estero non definiscono autonomamente le sponsorship, ma seguono le politiche di marketing stabilite dalla casa madre<sup>121</sup>, una tendenza confermata dallo stesso direttore che negli ultimi due anni si è recato personalmente in Italia per interagire direttamente con il CEO o il Presidente generale. Inoltre, uno sforzo in più può essere fatto nell'identificazione di quelli che Colbert definisce "decisori primari" delle politiche di sponsorizzazione, che non sempre sono presidenti e CEO, ma più spesso sono i dirigenti marketing e/o vendite<sup>122</sup>. La partecipazione numerosa è comunque interpretabile come un segnale di interessamento all'Istituto e alla figura che lo rappresenta. L'importante è aver aperto un dialogo e continuare a mantenerlo vivo.

Da una sessione di brainstorming effettuata ex-post dallo staff dell'Istituto sono emerse alcune osservazioni, soprattutto relative all'aspetto comunicativo, che possono risultare utili per eventuali occasioni future.

---

<sup>121</sup> Fondazione Rosselli (a cura di), *Op. cit.*, 2002, p. 42.

<sup>122</sup> Colbert F., *Op. cit.*, p. 138.

All'inizio dell'evento sono state distribuite ai presenti delle cartelline contenenti materiale informativo: una breve presentazione dell'IICNY, il suo comitato scientifico, il CV e un biglietto da visita del direttore, la newsletter di novembre 2011, gli highlights previsti per il 2012 e il power point che è stato proiettato quel giorno. Per avere la piena attenzione del pubblico concentrata sulla voce, sulla gestualità e sulle immagini proposte durante la presentazione sarebbe stato meglio consegnare tale materiale alla fine. Inoltre, data la numerosità del pubblico al tavolo, si sarebbe dovuto assegnare a ciascuno un cavaliere col nome dell'azienda che rappresentava. La personalizzazione dell'invito e l'attenzione al dettaglio tramite una comunicazione mirata sottolineano l'essenzialità della presenza di ciascun ospite.

La parte del lunch dedicata alla presentazione degli eventi si è prolungata troppo, lasciando pochissimo spazio alla discussione che è avvenuta in fretta durante il pranzo. Per questo si sarebbe potuto creare uno spazio di dibattito –una o più Q&A session- durante la presentazione, in modo da alleggerire il flusso continuo di parole da una sola persona. Nel pronunciare il discorso, poi, la figura del direttore avrebbe potuto essere coadiuvata da una figura parallela che si facesse carico di una maggior responsabilità esplicativa, salvaguardando l'autorevolezza del direttore. Anche la disposizione dei posti avrebbe potuto essere strutturata in modo da facilitare il dibattito, inserendo al tavolo due o tre persone dell'Istituto che interagissero in maniera più diretta e colloquiale con gli invitati durante e dopo la presentazione.

Su un gruppo di diciotto persone interagire approfonditamente con tutti nello spazio di un lunch risulta difficile. Per questo, da subito o in seguito al lunch, si sarebbero potuti dividere gli invitati su più appuntamenti, raggruppandoli per aziende operanti nello stesso settore e creando possibilità di networking tematico.

Al di là degli aspetti strumentali della comunicazione, le lacune maggiori sono individuabili prima e dopo l'evento. In fase di preparazione, forse, non ci si è concentrati abbastanza sul tipo di audience che si sarebbe affrontato. Presidenti e CEO di un'azienda sono managers che di fronte a una

presentazione, dopo essersi fatti un'idea, procedono a una valutazione estemporanea e preventiva dei ritorni possibili. All'Istituto spetta anticiparli, pensare esso stesso come un operatore di marketing, identificare i propri valori commerciabili (nome, comunità, notorietà, programmazione, comitato scientifico, network...) e farli emergere con vigore e chiarezza nella presentazione. Una sponsorizzazione, infatti, non è altro che "un'operazione commerciale in cui un'azienda utilizza un'impresa artistica o culturale come veicolo pubblicitario e come strumento di potenziamento della propria immagine"<sup>123</sup>, è un'operazione promozionale strategicamente pianificata. E' importante puntare sulla qualità delle iniziative che l'Istituto sa organizzare, ma altrettanto importante è promuovere il fattore "vantaggio reciproco" e porre altrettanto accento su quello che un'azienda può tradurre in termini ritorno per se stessa: il potenziale commerciale del rapporto<sup>124</sup>. Questa era l'idea che voleva suggerire il cruciverba proiettato al lunch, a cui però si è dato poco spazio rispetto alla presentazione dei singoli eventi in programma. Invece, "gli sponsor non comprano cause, eventi, mostre o rappresentazioni, comprano piattaforme multimediali", sostiene François Colbert<sup>125</sup>. Per questo occorre che l'organizzazione culturale che voglia mettere in atto un'azione di fundraising verso le aziende ne capisca a fondo bisogni ed interessi:

La sponsorizzazione culturale consente all'azienda di costruirsi un posizionamento forte e riconoscibile, di differenziarsi dalla concorrenza, di qualificare e incrementare le relazioni con i clienti attuali e potenziali, di tessere rapporti più stretti con la comunità locale, di stimolare la creatività aziendale e di rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza<sup>126</sup>.

D'altra parte, anche per l'organizzazione il vantaggio non deve limitarsi al reperimento delle risorse finanziarie per sostenere le proprie attività. Fare fundraising verso i privati -aziende o persone fisiche- costituisce per essa "un'occasione di affermazione della propria identità e utilità sociale":

---

<sup>123</sup> *Ivi*, p. 125.

<sup>124</sup> *Ivi*, pp. 124-144.

<sup>125</sup> *Ivi*, p. 138.

<sup>126</sup> Pozzi V., *Op. cit.*, p. 155.

Coinvolgere investitori privati che sostengano iniziative culturali significa di fatto avere la capacità di aprirsi e rendersi disponibili a giudicabili da un ulteriore portatore di interesse (stakeholder), oltre a quelli già presenti: gli amministratori pubblici, i politici, i media e gli utenti<sup>127</sup>.

Si tratta di un'apertura vera a far convergere gli interessi di entrambe le parti che, spesso, nelle organizzazioni culturali ha difficoltà a verificarsi. Invece, "se le attività dell'azienda sponsor sono etiche e legittime [...] non c'è niente di sbagliato nella partecipazione a una partnership che favorisca entrambe le parti", ricorda Colbert<sup>128</sup>. Le problematiche etiche che possono insorgere dall'utilizzo di marchi aziendali e pubblicità associati all'istituzionalità di una pubblica amministrazione, come l'IICNY, sono superabili attraverso la correttezza reciproca e il rispetto dei termini di un contratto scritto ove vi siano specificati fini e modalità della collaborazione da entrambe le parti.

Oltre a benefici reciproci, l'Istituto deve garantire alle aziende coinvolte la minimizzazione del rischio, specificando, per esempio, quali sponsorizzazioni ha già ottenuto in passato e come intende comunicare la loro partecipazione. A questo proposito, il discorso del direttore al lunch è stato seguito dall'intervento dell'agenzia *Italian/American Digital Project*, editrice della rivista online *I-Italy*, che ha presentato un programma di comunicazione per l'IICNY che prevedeva una lunga e varia lista di servizi di base (promozione, comunicazione, copertura giornalistica su *I-Italy*, riprese video e loro pubblicazione) e di servizi avanzati (library delle riprese in DVD, rassegna stampa integrale, newsletter, gestione canale Facebook, schermo di segnaletica digitale all'esterno dell'IIC, hot spot per smartphones, applicazione iPhone, brochure con augmented reality, magazine), sottolineando per ciascuno di essi le modalità di apparizione dello sponsor. In particolare, la proposta di uno schermo digitale che pubblicizzasse gli eventi sul marciapiede dell'Istituto raccolse svariati interessanti.

---

<sup>127</sup> Severino F., *Op. cit.*, p. 147.

<sup>128</sup> Colbert F., *Op. cit.*, p. 132.

Quello che è mancato dopo il lunch, invece, è stato un follow-up strutturato e deciso, dovuto anche al fatto che l'Istituto non dispone di un team che si occupi di fundraising in modo esclusivo. Sarebbe stato necessario, nei giorni immediatamente successivi fare un'analisi puntuale delle aziende che avevano manifestato qualche interesse, valutarne il grado di idoneità e costruire proposte ad hoc per determinati progetti, stabilendo con esse un rapporto continuo, fertile e altamente personalizzato. Lo scopo di questo genere di eventi di fundraising, infatti, è quello di trovare la giusta combinazione per far convergere e compenetrare gli interessi di due entità, lo sponsor e lo sponsee, e tale obiettivo non può essere raggiunto se non attraverso ripetuti tentativi e una dedizione costante.

### *3.3 La strategia oggi: la Fondazione e il "ballo dei fondi"*

Molto interessante e organicamente progettata risulta la strategia messa a punto dal direttore per raccogliere fondi, soprattutto americani. Si tratta di un progetto a più fasi che vede coinvolti svariati attori esterni all'Istituto, per il quale il direttore si è rivolto a un'agenzia locale, specializzata in marketing e pubbliche relazioni.

Innanzitutto, a novembre 2012, verrà inaugurata la mostra *The Atelier of the Oscars. Costumes from the Tirelli Workshop for the Big Screen* che esporrà i preziosi costumi di scena realizzati dalla sartoria di Umberto Tirelli. L'evento avrà luogo negli spazi di Industria Superstudio a New York, nel West Village, concessi per l'occasione dal fotografo di fama internazionale Fabrizio Ferri [Fig. 31], e si aprirà con una serata di gala patrocinata da Isabella Rossellini e Diane Von Furstenberg durante la quale si raccoglieranno fondi a favore dell'Istituto, con l'obiettivo preciso di finanziare la mostra stessa.

Attraverso i costumi la mostra ripercorrerà i momenti più significativi del cinema italiano e internazionale degli ultimi cinquant'anni, includendo proiezioni, approfondimenti e discussioni sul cinema e la moda italiane. Le opere della sartoria Tirelli saranno un esempio dell'eccellenza italiana legata

alla qualità, alla cura del dettaglio e alla tradizione, ma, coprendo un arco di cinquant'anni che arriva fino ad oggi, mostreranno anche come l'eccellenza sa essere duratura e innovativa, al passo coi tempi. Un evento di questo genere si presta benissimo a proporre un'immagine dinamica e moderna del made in Italy, che affonda le radici in un passato consolidato per poi plasmarsi secondo le esigenze attuali e riuscire a riproporsi e ad eccellere anche oggi. Si tratta di un'opportunità unica e prestigiosa anche per le aziende che volessero sponsorizzarla, dato il forte legame col mondo della moda, del lusso, del cinema e dello spettacolo. Infatti, al secondo lunch di fundraising la mostra *The Atelier of the Oscars* è stato uno degli eventi proposti che ha riscosso maggior interesse.

La fase successiva prevede, l'11 dicembre 2012, giorno di chiusura della mostra, l'organizzazione di un'edizione newyorkese e odierna del ballo di gala che nel 1960 i duchi Francesco ed Elena Serra di Cassano diedero nel proprio palazzo di Napoli in occasione delle regate veliche nel Golfo di Napoli per i XVII Giochi Olimpici che quell'anno si tenevano a Roma. A quella serata presero parte personalità importanti dal mondo dello spettacolo, del cinema, dell'arte, dell'imprenditoria e numerosissimi nobili e sovrani d'Europa, al punto che venne denominato il "Ballo dei Re". Tra i partecipanti vi furono Maria Callas, Aristotele Onassis, Gianni Agnelli, Orson Welles, Salvador Dalì, Elsa Maxwell e infinite teste coronate. Allo stesso modo, all'edizione organizzata dall'IICNY verranno invitati esponenti significativi della moda, dello spettacolo e del mondo culturale newyorkese, per una serata di gala che



**Fig. 31** Gli spazi di Industria Superstudio dove avrà luogo la mostra *The Atelier of the Oscars* [Fonte: [www.industrianyc.com](http://www.industrianyc.com)].

avrà luogo sullo spazio espositivo galleggiante di Fabrizio Ferri, ancorato nei pressi di Industria Superstudio, e durante la festa l'imbarcazione lascerà gli ormeggi per una breve crociera sull'Hudson River.

In tale occasione verrà presentata al pubblico *La Fondazione*, un organismo di diritto privato, presieduto dallo stesso Ferri, creato ad hoc per sostenere le attività dell'IICNY. L'Istituto sarà, infatti, l'oggetto sociale del gala, la "buona causa" per cui si raccoglieranno finanziamenti e adesioni. Si cercherà di sollecitare la sensibilità degli invitati sul fatto che, se l'Istituto fosse costretto a ridurre drasticamente le proprie iniziative, verrebbe a mancare un'importante finestra sulla cultura italiana a New York. Obiettivo del gala è quello di costituire il board della *Fondazione*, che per il momento è un contenitore ancora vuoto, attivo solo per consentire l'erogazione dei corsi di lingua.

In questi mesi che precedono la mostra e il gala, il direttore e il suo staff, coadiuvati dall'agenzia esterna, stanno avendo incontri preliminari con aziende italiane e americane per ottenere il loro "pledge", impegno, e costituire il Program Committee che sostenga la serata. Buccellati sarà main sponsor per il gala. In questo modo l'Istituto mette in atto una grande operazione di fundraising assumendosi il minor rischio possibile. Contemporaneamente, l'intenzione è quella di attivare una serie di contatti a cascata che portino alla vendita del maggior numero possibile di tavoli. Ci saranno varie fasce di prezzo per i tavoli del gala e, in virtù della causa sociale del loro contributo, i compratori godranno di un'agevolazione fiscale.

Come si è detto, il social benefit del gala sarà proprio l'IICNY in virtù della sua mission di promozione della cultura italiana a New York e nell'East Coast: da un lato si punterà a ottenere i fondi per completare la ristrutturazione degli spazi dell'Istituto, per terminare la catalogazione della biblioteca e farne fruire il patrimonio e per rendere agibile il giardino sul retro dell'edificio, che potrebbe ospitare, per esempio, un caffè letterario; dall'altro lato si cercheranno fondi per potenziare i premi dell'Istituto e creare nuove fellowship per giovani artisti, scrittori, designer, musicisti e registi, alcune delle quali riservate a concorrenti donne.

L'Istituto spera, in questo modo, di ampliare il ventaglio dei propri finanziatori e partners italiani e, soprattutto, di accedere a fonti di finanziamento americane. Inoltre, coinvolgendo le persone interessate nel board della *Fondazione*, l'Istituto mira a garantirsi quote di finanziamento annuali, per limitare in futuro la dipendenza di ogni singolo evento dalla reperibilità o meno di risorse. Il gala sarà l'occasione formale per completare un processo di fundraising cominciato con l'istituzione, nel 2010, della *Fondazione*, che potrebbe costituire in futuro lo strumento di autofinanziamento principale, se non esclusivo, per l'IICNY. Ovviamente gli interessi dei board members dovranno conciliarsi con la natura pubblica dell'Istituto che, in quanto diramazione ufficiale dello Stato Italiano, ha una mission precisa assegnatagli dall'alto e non può assolutamente prescindere da essa. Il direttore avrà, allora, la responsabilità di farsi garante di tale delicato equilibrio.

### *3.4 Osservazioni conclusive: (fund) raising the IICNY*

Volendo trarre delle conclusioni da quanto esposto fin qui, la scelta di indirizzare l'attività di fundraising verso il mondo imprenditoriale italiano sembrerebbe oggi la più percorribile perché, se l'IICNY si propone di promuovere la cultura italiana a livello di Sistema Paese, non dovrebbe essere difficile per le aziende nostrane trovare affinità di valori, contenuti e interessi nelle sue iniziative. D'altra parte si è detto come l'approccio al mondo imprenditoriale da parte dell'Istituto sia perfettibile sia dal punto di vista comunicativo sia da quello progettuale: è importante che l'incontro avvenga dopo un'adeguata analisi, definizione degli obiettivi, scelta dei mezzi e del personale e che, nel proporsi come partner o sponsee, l'Istituto faccia trasparire di conoscere i bisogni degli eventuali sponsor e di sapere come soddisfarli. Dopo l'incontro, poi, è fondamentale che abbia luogo un'interazione densa e qualificata tra l'Istituto e le aziende interessate per creare insieme un progetto o integrare le loro esigenze in un'iniziativa già

definita. Una volta definiti i termini del progetto è indispensabile che l'Istituto dimostri capacità manageriale nella gestione di ogni fase e dettaglio, dalla realizzazione dell'evento alla sua comunicazione, alla valutazione dei risultati e alla loro comunicazione all'interno e all'esterno e, ovviamente, allo sponsor stesso.

Una imprenditorialità più dinamica e attenta ai fenomeni culturali, ma anche una cultura dalle connotazioni più imprenditoriali: è questo l'imperativo di oggi. Il dialogo sempre più serrato e bidirezionale tra impresa e cultura deve apportare al nostro mondo culturale una iniezione di capacità gestionale e di pragmatismo che consenta di utilizzare meglio le limitate risorse a nostra disposizione al fine di conservare e continuare a far vivere un patrimonio culturale immenso ed eterogeneo come il nostro<sup>129</sup>.

Anche da questo punto di vista una partnership o un accordo di sponsorizzazione con un'impresa risulta vantaggioso per un'organizzazione culturale: esso costituisce un'opportunità di crescita per quest'ultima che può e deve attingere dalla realtà imprenditoriale capacità gestionali, metodi e tecniche di comunicazione e valutazione.

Regioni ed Enti Locali, invece, sono già collaboratori fondamentali per l'Istituto e con essi le possibilità di collaborazione sono varie e molteplici. Si potrebbe, per esempio, lavorare a un progetto o una rassegna che coinvolga più Regioni contemporaneamente, affiancando alla promozione più strettamente culturale anche aspetti legati all'offerta turistica, gastronomica, artigianale e industriale.

Per quanto riguarda i fondi di istituzioni, enti e privati americani, il gala che si terrà a dicembre e il contestuale lancio della *Fondazione* a favore dell'IICNY potrebbero segnare una svolta cruciale. La strategia di fundraising pianificata dal direttore -mostra, fondazione e gala- regalerà all'Istituto una grande visibilità, portando all'attenzione di tutti il carattere sociale della sua attività e la necessità di garantire una finestra istituzionale sulla cultura

---

<sup>129</sup> Dalla *Prefazione* di U. Vattani in *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, a cura dell'Osservatorio Impresa e Cultura, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2003, p. 14.

italiana a New York e in tutta l'area di competenza. Proponendo l'IICNY come oggetto sociale del gala, il direttore lancia una sfida al mondo del mecenatismo americano, che in genere si manifesta solo per cause dal carattere sociale molto forte, tra cui il finanziamento ad uno stato estero, per sua natura, non rientra.

Tutte le fasi di tale strategia sono state progettate implicando il minor rischio possibile da parte dell'Istituto. Sia la mostra che il gala, infatti, si autofinanzieranno quasi totalmente attraverso alcune sponsorship già concordate e la vendita dei tavoli.

Se l'obiettivo di costituire un board per *La Fondazione* verrà raggiunto, l'IICNY potrà contare su una fonte di finanziamento più stabile e consistente. Tuttavia, eventuali conflitti di interessi o la fine del mandato dell'attuale direttore potrebbero insidiare, in futuro, il funzionamento di uno strumento di questo genere, soprattutto se appena nato. Perciò, anche se il gala raggiungerà risultati consistenti, è importante per l'IICNY portare avanti un fundraising parallelo su altri fronti, più quotidiani, che implicino uno sforzo economico e organizzativo più diluito, ma costante.

Oltre a non poter trascurare la collaborazione con enti privati e pubblici italiani in virtù della volontà di promuovere il Sistema Paese in tutte le sue componenti, l'Istituto non può prescindere dal contatto con la comunità di riferimento che deve essere presa in considerazione anche nella strategia di fundraising. Interamente da esplorare è, infatti, la strada delle donazioni individuali e delle membership: le prime sembrano essersi arrestate a pochi casi isolati, mentre le seconde hanno subito una fortissima riduzione da due anni ad oggi. Con i suoi membri l'Istituto deve riuscire a instaurare un rapporto esclusivo che è stato evidentemente trascurato nel tempo, perché essi costituiscono una risorsa importante: in primo luogo le ragioni che li spingono a dare il proprio contributo all'Istituto sono probabilmente più radicate e meno influenzabili dal contesto di quelle di un qualunque sponsor aziendale, in secondo luogo essi costituiscono lo specchio dell'impatto che le attività dell'IICNY hanno sulla comunità e, infine, non va dimenticato che un member coinvolto e soddisfatto può, in un futuro,

decidere di diventare donatore o fungere da ponte per partnership e contributi più consistenti.

“La decisione di intraprendere la strada della raccolta fondi implica la disponibilità -non sempre ovvia- delle organizzazioni culturali ad affrontare profondi cambiamenti a livello di riorganizzazione interna, di strategie di comunicazione e di coinvolgimento del pubblico”<sup>130</sup>. In questo le organizzazioni culturali italiane, pubbliche e private, hanno maturato un certo ritardo rispetto alle loro equivalenti anglosassoni. Esse tendono ad avere “una visione puramente strumentale del fundraising per la cultura, spesso degradato, nella percezione corrente, a poco più che una questua”, ovvero una richiesta di risorse estemporanea e non adeguatamente pianificata, che non prevede una sufficiente responsabilizzazione del beneficiario nei confronti degli obiettivi e della sensibilità del soggetto donatore<sup>131</sup>.

Il fundraising deve essere interpretato, invece, come una “funzione strategica dell’organizzazione nella costruzione di politiche di coinvolgimento dei privati”<sup>132</sup> e attuato con efficienza, credibilità e trasparenza. Una buona strategia di fundraising è un investimento per l’organizzazione e, come tale, necessita di tempo, risorse umane e finanziarie, capacità di analisi, pianificazione e comunicazione. Il fundraising, quindi, non deve essere improvvisato, ma strategico: un processo che vede un massimo impegno, in termini di tempo, nella fase iniziale di analisi e pianificazione e in quella finale di fidelizzazione dei donatori/sponsors, valutazione e comunicazione dei risultati, mentre la fase centrale di implementazione ed esecuzione degli strumenti scelti dovrebbe assorbire un tempo minimo nell’arco dell’intero processo. Il grafico “a caramella” in Fig. 32 vuole evidenziare proprio la totale differenza di approccio al lavoro tra un fundraiser improvvisato e uno preparato: quest’ultimo dedica maggiormente la risorsa “tempo” alle fasi

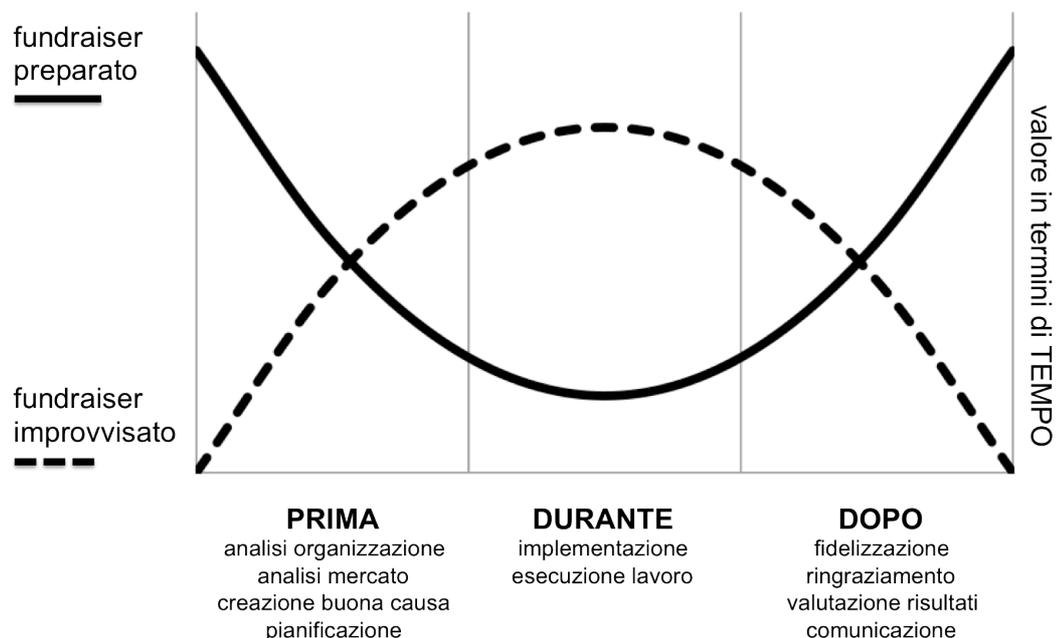
---

<sup>130</sup> Martinoni M., Sacco P.L., *Il fundraising per la cultura, ovvero l’arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, pubblicato su [www.fundraisingschool.it](http://www.fundraisingschool.it), p. 7.

<sup>131</sup> *Ivi*, p. 2.

<sup>132</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, *Il Giornale dell’Arte*, n. 314, novembre 2011, p. 17.

“prima” e “dopo”, mentre il fundraiser improvvisato tende a concentrarla nella fase “durante”, assumendo così un comportamento opposto.



**Fig. 32** Il lavoro del fundraiser [Fonte: Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004, p. 38, rielaborazione personale].

L’approccio strategico al fundraising permette a chi se ne incarica e, in generale, all’organizzazione di sviluppare capacità di analisi del contesto e degli stakeholders, di tessere relazioni e di formulare progetti più appetibili, ma anche e soprattutto di svolgere un’auto-analisi, di mettere a fuoco la propria identità e la propria mission, di condividerle all’interno e di riuscire a trasmetterle attraverso il documento di buona causa che si presenta a possibili partner, sponsor, donatori. Inoltre permette di controllare l’andamento del fundraising durante l’implementazione, di cambiare la strategia in corso qualora fosse necessario, di ottimizzare e indirizzare le risorse che vi si stanno dedicando. Infine, l’approccio strategico consente di monitorare i risultati parziali e quello totale, valutare le risorse e gli strumenti utilizzati, comunicare l’esito all’interno e all’esterno dell’organizzazione con la massima trasparenza. Oltre a tutto questo, un fundraising strategico è un investimento nel lungo periodo, perché apre la

strada verso nuove occasioni di networking e partnership, accresce le possibilità di accesso ai media, procura all'organizzazione maggiore credibilità sia nella cerchia dei potenziali sponsor/donatori che tra il pubblico di riferimento.

Ecco perché è importante che l'IICNY si avvicini al fundraising con un approccio strategico che, se perseguito con costanza e dedizione, è l'unico che può garantirgli sostenibilità nel lungo periodo. In definitiva, la necessità di fare fundraising costituisce per l'ente un'opportunità di crescita, di miglioramento del proprio funzionamento, di aumento delle proprie performance, di rilancio (*raise*) sul tavolo da gioco.

## CAPITOLO 4

### Sviluppo di un fundraising strategico per l'IICNY

In questo capitolo ci si propone di fornire alcuni strumenti metodologici di cui l'IICNY possa avvalersi per avvicinarsi al fundraising con un approccio strategico. Valerio Melandri, uno dei maggiori esperti italiani in questo campo, definisce il fundraising “una disciplina professionale, che richiede una logica progressione”<sup>133</sup>. Tale progressione viene da molti autori sintetizzata nel cosiddetto “ciclo del fundraising”, uno strumento che, se propriamente utilizzato, “può aiutare a individuare i passi corretti e la progressione adeguata delle attività, affinché non si dimentichino elementi importanti”<sup>134</sup>. Si cercherà qui di applicare tale ciclo alla realtà dell'Istituto, fermo restando che si tratta di un modello astratto e funzionale, pensato per essere di supporto alla formulazione di una strategia, non come “rimedio universale” alle difficoltà di un'organizzazione<sup>135</sup>.

Il ciclo è uno strumento utile soprattutto alle organizzazioni, come l'IICNY, che si sono avvicinate al fundraising da poco tempo. Sembra un buon punto di partenza per elaborare una metodologia che può essere arricchita, in seguito, solo dall'esperienza. Sempre secondo Melandri, oggi più che mai per attirare l'attenzione dei pubblici e gli interessi dei finanziatori è indispensabile formulare “strategie coraggiose e innovative”<sup>136</sup>, ma il ciclo costituisce un valido “racconto visivo” di ciò che un fundraiser professionista mette in pratica in una strategia di fundraising.

Molti autori hanno ideato cicli di fundraising più o meno articolati<sup>137</sup>, in cui, comunque, ricorrono gli stessi fattori fondamentali. Si è scelto qui di

---

<sup>133</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004, p. 47.

<sup>134</sup> *Ibidem.*

<sup>135</sup> *Ibidem.*

<sup>136</sup> *Ivi*, p. 48.

<sup>137</sup> Rosso H., Tempel E.R., Melandri V., *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Milano 2004.

adottare quello proposto da Marianna Martinoni, fundraiser specializzata nel settore culturale, che prevede cinque passi fondamentali<sup>138</sup>:

- creazione e condivisione di mission e vision
- definizione dell'assetto istituzionale
- pianificazione strategica
- implementazione delle decisioni
- valutazione dei risultati

Il fundraising è “un’attività trasversale che tocca tutte le funzioni organizzative: la pianificazione, la comunicazione, l’amministrazione ed il controllo di gestione, l’erogazione di servizi, la qualità”<sup>139</sup>. La trasversalità è ciò che renderebbe fruttuoso il fundraising anche per un’organizzazione che non avesse bisogno di cercare risorse economiche ulteriori. Formulare una strategia di fundraising obbliga lo staff di un’organizzazione a ripensare ad ogni aspetto della gestione. Per questo, per le organizzazioni che ne comprendono appieno la portata, il fundraising -che sarebbe sminutivo tradurre semplicemente con “raccolta fondi”- è sinonimo di sviluppo, è “un’opportunità a 360 gradi”<sup>140</sup>.

Da queste premesse si capisce come percorrere il ciclo del fundraising, anche solo a livello teorico, consentirebbe all’IICNY non solo di elaborare una strategia per far fronte alla necessità di autofinanziamento, ma anche di ripensare ad ogni aspetto del proprio funzionamento e apportare le dovute modifiche per migliorare la propria performance.

#### *4.1 Creazione e condivisione di mission e vision*

Il primo passo fondamentale nella creazione di una strategia di fundraising per un’organizzazione è quello di mettere a fuoco la propria mission e far sì che essa venga condivisa da tutti i membri del personale.

---

<sup>138</sup> Martinoni M., *Fund raising per le organizzazioni che operano nel settore culturale: stato attuale e prospettive future*, pubblicato su [www2.compass.unibo.it](http://www2.compass.unibo.it), 2005

<sup>139</sup> Farolfi B., Melandri V. (a cura di), *Op. cit.*, pp. 9-10.

<sup>140</sup> *Ivi*, p. 11.

La mission è la “ragion d’essere” dell’organizzazione, deve enunciare chiaramente lo scopo primario della sua esistenza e come essa intenda raggiungerlo. Non può ridursi all’affermazione -sebbene scritta- di una buona intenzione, ma deve essere operativa, affinché tutti coloro che lavorano presso l’organizzazione possano riconoscere in essa il proprio contributo<sup>141</sup>.

La mission deve essere unica, esauriente e in grado di destare interesse. Secondo Hopkins e Friedman essa deve rispondere a tre domande: quali sono i servizi e i programmi dell’organizzazione culturale, a chi sono rivolti e qual è l’area geografica in cui l’ente opera<sup>142</sup>. Prevede quindi da un lato la conoscenza approfondita delle iniziative che si è in grado di organizzare e sostenere, dall’altro quella dei pubblici che si può e si vuole raggiungere.

Dovrebbe essere formulata in modo da restare relativamente immutata da un anno all’altro, anche se periodicamente è opportuno riaprire la riflessione sulla mission per apportare eventuali modifiche: gli stakeholder possono cambiare, qualcosa può non aver prodotto risultati o non rientrare più nei limiti di bilancio dell’organizzazione, l’obiettivo previsto può essere stato raggiunto<sup>143</sup>. La mission deve essere abbastanza elastica da permettere all’organizzazione di crescere -per esempio aggiungendo qualche nuovo tipo di iniziativa o un nuovo settore di riferimento- ma non così elastica da consentire drastici cambi di direzione<sup>144</sup>.

Nel caso dell’IICNY, essendo un ufficio dello Stato Italiano, il *core* della mission gli viene dall’alto, prestabilito dal MAE: promuovere la lingua e la cultura italiana nel paese ospitante. Su questo mandato, comune a tutta la rete degli IIC, l’Istituto di New York deve elaborare la propria mission specificando quali sono le peculiarità che lo differenziano da un qualsiasi altro Istituto: le sue iniziative, il suo target di pubblico e l’area geografica in cui opera. E’ importante definire e comunicare con chiarezza e sinteticamente tutti e tre questi elementi anche ai fini di una strategia di

---

<sup>141</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, pp. 55-58.

<sup>142</sup> Brooks Hopkins K., Stolper Friedman C., *Successful fundraising for arts and cultural organizations*, Oryx Press, Westport 1997, pp. 2-3.

<sup>143</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, p. 62.

<sup>144</sup> Brooks Hopkins K., Stolper Friedman C., *Op. cit.*, p. 3.

fundraising, in quanto essi costituiscono fattori cruciali per un'impresa che decida di sponsorizzare l'Istituto.

La mission che l'Istituto enuncia nella sua pagina web è quella di "adoperarsi costantemente affinché i differenti pubblici di New York possano comprendere e avvalersi delle diverse espressioni della cultura italiana"<sup>145</sup>. Sembra rispondere a molti dei requisiti enunciati fin qui, ma, come già sollevato nel paragrafo 2.2, resta migliorabile in alcuni aspetti. Innanzitutto la versione in lingua italiana e quella in lingua inglese devono essere equivalenti per non comprometterne l'unicità. Lo scopo principale è quello di far comprendere e fruire le diverse "espressioni" della cultura italiana, un termine che giustamente pone l'accento sulla varietà tipologica del patrimonio culturale del Sistema Italia, artistico, scientifico, tecnologico, sociale e produttivo. Poi, per quanto riguarda il target, sarebbe opportuno definire meglio quali sono i "pubblici" cui l'Istituto si rivolge e, benché New York sia il principale campo d'azione, includere nella mission tutta l'area di competenza. La mission inglese esplicita anche come l'Istituto persegue questo scopo: "*by organizing and promoting cultural events in collaboration with the most prominent academic and cultural institutions of the East Coast*"<sup>146</sup>. La mission italiana, invece, non accenna né agli eventi né alla fitta rete di collaborazioni con le istituzioni culturali locali, che sono due dei punti di forza dell'Istituto. Infine, nella mission dichiarata non vi è alcun accenno alla promozione della lingua italiana. Benché possa interpretarsi anch'essa come una delle "espressioni" della cultura italiana, la promozione linguistica è uno dei due vettori d'azione su cui deve muoversi l'azione di ogni IIC e non può essere trascurata nell'enunciazione della mission.

Al fine di elaborare una mission completa l'Istituto deve riflettere sul proprio ruolo in prospettiva. Come si è già rilevato nel paragrafo 2.2, l'IICNY non ha mai esplicitato la propria vision e questa mancanza può avere ripercussioni sia nei rapporti esterni dell'ente che al suo interno.

---

<sup>145</sup> [www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it)

<sup>146</sup> *Ibidem*.

Una metafora efficace per definire la vision è quella del gioco del puzzle, in cui è più semplice ricomporre la figura finale se si può tenere sott'occhi l'immagine riprodotta sul coperchio della scatola<sup>147</sup>. Non potersi riferire costantemente a un universo condiviso di valori e a un'idea di come l'organizzazione sarà in un futuro anche non troppo lontano, compromette l'elaborazione della strategia di fundraising -così come di qualsiasi strategia- e la sua comunicazione a possibili partners. Inoltre, una vision chiara e condivisa da tutti i dipendenti aumenta la motivazione e la coesione dello staff sul piano umano, incentiva la sua coordinazione sul piano organizzativo e semplifica i processi decisionali<sup>148</sup>.

La vision è "la massima espressione di che cosa l'intera organizzazione vuole dal proprio futuro"<sup>149</sup>. L'IICNY deve, allora, chiedersi cosa aspira ad essere nel proprio futuro:

- centro nevralgico di informazione e promozione della cultura italiana, intesa ormai in senso lato, come competenze, patrimonio immateriale, know-how, prima ancora che come prodotto materiale;
- luogo di apprendimento della lingua e promozione della letteratura italiana, passata e contemporanea;
- centro di produzione e interazione per artisti, aziende, associazioni, individui legati o curiosi della cultura italiana;
- punto di riferimento per la domanda di "italianità" presente a New York e in tutta l'area di competenza;
- ponte culturale a due corsie tra l'Italia e gli USA, dove ha luogo uno scambio reciproco al fine di facilitare la conoscenza reciproca, la cooperazione e la stabilità delle relazioni diplomatiche fra i due paesi.

Sia la mission che la vision devono, quindi, far trasparire i principi ispiratori dell'organizzazione, ma non sono per questo interscambiabili. Sono, invece, due concetti complementari e ugualmente importanti per definire l'identità

---

<sup>147</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, p. 53.

<sup>148</sup> *Ivi*, pp. 54-55.

<sup>149</sup> *Ivi*, p. 54.

dell'organizzazione: la mission è "ciò in cui l'organizzazione crede, ciò che è oggi", mentre la vision è "ciò che l'organizzazione può diventare domani"<sup>150</sup>.

Mission e vision sono il basamento e la chiave di volta su cui si erge tutta l'attività di pianificazione di un'organizzazione, nonché suo biglietto da visita nei rapporti all'esterno, col pubblico, coi partner e con possibili finanziatori. Devono figurare nel materiale che si sottopone all'attenzione degli interlocutori in ogni occasione di fundraising ed essere facilmente reperibili sui mezzi ufficiali di comunicazione esterna dell'Istituto.

Proprio per la loro funzione propedeutica all'elaborazione di qualsiasi strategia, mission e vision devono essere formulate con attenzione e diffuse anche all'interno dell'organizzazione affinché tutto lo staff le conosca e le faccia proprie, le sostenga, le articoli nel proprio lavoro e ad esse possa fare sempre riferimento.

#### *4.2 Definizione dell'assetto istituzionale*

L'assetto istituzionale di un'azienda, incluso un'organizzazione culturale, è un insieme di soggetti portatori degli interessi istituzionali dell'azienda che, attraverso una serie di meccanismi di governo economico, ne permettono il funzionamento corretto e duraturo<sup>151</sup>. Nel definire l'assetto istituzionale dell'IICNY, bisogna quindi chiedersi chi sono i portatori di interessi (stakeholders) dell'Istituto, in che modo lo sono e come è possibile svilupparli.

I "costituenti" -come Valerio Melandri definisce i portatori d'interessi- dell'IICNY sono in primo luogo il direttore e lo staff, gli altri uffici ministeriali con cui si rapporta, cioè quello centrale a Roma, il Consolato d'Italia a New York e l'Ambasciata italiana a Washington, i vari collaboratori pubblici e privati, italiani e locali, e infine la collettività. Nell'elaborazione di una

---

<sup>150</sup> Melandri V., *Manuale di fundraising: fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2012, p. 112.

<sup>151</sup> Brunetti G., Pinamonti P., *Board e sovrintendente: "croce e delizia" dei teatri lirici*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009, p. 312.

strategia di fundraising i principali portatori di interessi nell'IICNY sono il MAE, ma soprattutto il direttore e il suo staff.

Il Ministero entra nel merito delle politiche di fundraising parzialmente. L'ufficio di Roma si preoccupa di stipulare eventuali accordi quadro tra gli IIC e le Regioni o gli enti locali, di ricercare sponsorizzazioni dal centro oppure, come nel caso dell'ultima Biennale d'Arte di Venezia, di coordinare progetti che coinvolgano la rete a livello generale. Iniziative come questa possono avere importanti ricadute anche sull'autofinanziamento degli IIC perché, dando loro rilievo in Italia, possono attivare l'interesse di stakeholders italiani che vogliono sviluppare la propria attività all'estero.

Consolati e ambasciate hanno, localmente, le stesse funzioni di coordinamento dell'ufficio di Roma, ma spesso gli IIC lamentano un senso di estraniamento rispetto alle strutture diplomatiche, che li considerano come una propria appendice culturale. Le rappresentanze diplomatiche possono davvero giocare un ruolo chiave nel sollecitare partnership con le istituzioni locali e nell'indirizzare i fondi che arrivano dall'Italia verso progetti prioritari, ma spesso i rapporti con gli IIC non sono abbastanza frequenti. L'IICNY lavora a stretto contatto con il Consolato d'Italia a New York, che, oltre ad essere fisicamente comunicante con l'Istituto, è spesso presente agli eventi nella figura del console o di qualche rappresentante. Con l'Ambasciata a Washington, invece, la collaborazione potrebbe essere più stretta in quanto, come sottolineato dal responsabile generale della rete IIC, "non esiste la divisione tra ambasciate e istituti se non funzionale"<sup>152</sup>.

Determinante è il ruolo del direttore che, oltre ai compiti relazionali e di coordinamento enunciati dalla legge 401/90, è responsabile della gestione finanziaria e patrimoniale. Spetta a lui, in quanto componente unico del board, approvare le linee guida della strategia di fundraising e dirigerne l'implementazione, dopo aver valutato a fondo i punti di forza e di debolezza dell'Istituto e analizzato il ventaglio dei costituenti.

---

<sup>152</sup> Dalla Riunione d'Area tenutasi a novembre 2011 presso l'IICNY.

Il direttore può decidere di elaborare la strategia insieme al proprio staff o rivolgersi a un fundraiser o a un'agenzia esterni. Tuttavia, per poter patrimonializzare le competenze e i risultati apportati dal professionista, sarebbe auspicabile che tra lo staff dell'Istituto venissero individuati alcuni componenti per formare un'area fundraising, un gruppo di risorse umane destinate in modo preponderante, se non esclusivo, a questa funzione. Un consulente di fundraising deve poter lavorare con risorse interne all'Istituto perché le relazioni che si instaurano con gli enti erogatori passano proprio attraverso il personale interno. Compito del fundraiser è, infatti, quello di attivare il potenziale relazionale che l'Istituto già possiede.

Si ricorda che un fundraising di successo richiede risorse dedicate, in termini di tempo, denaro e fattore umano. E' vero che l'abilità nel fare fundraising si sviluppa soprattutto con l'esperienza, ma un primo passo può essere investire nell'aggiornamento e nella professionalizzazione del proprio personale attraverso corsi che approfondiscano i temi del fundraising. Un team istruito, o addirittura specializzato, ha sicuramente maggiori strumenti per ottenere risultati migliori in minor tempo rispetto ad uno che debba formarsi direttamente sul campo.

Un concetto chiave nella gestione del personale è la sua piena valorizzazione e responsabilizzazione: ogni membro dello staff deve sentirsi coinvolto nella buona causa dell'Istituto, nella sua ragione di esistere, nella sua mission, e deve poter individuare quale sia il suo singolo contributo nel raggiungimento degli obiettivi <sup>153</sup>. La motivazione e l'entusiasmo sono elementi imprescindibili per l'implementazione di qualsiasi strategia e possono essere stimolati solo attraverso una comunicazione effettiva, verticale ed orizzontale, all'interno dell'IIC.

Con queste premesse il direttore e l'area fundraising potranno ottimizzare l'interazione con gli altri costituenti dell'IICNY: da un lato potranno sviluppare i rapporti con gli enti, pubblici e privati, che sostengono l'Istituto

---

<sup>153</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, p. 182.

nelle sue iniziative, dall'altro potranno attirare maggiore attenzione e coinvolgimento da parte della comunità di riferimento.

### *4.3 Pianificazione strategica*

Si è aperto questo capitolo affermando come il fundraising vada inteso come una funzione strategica dell'organizzazione. Pertanto, come tale, va pianificato sulla base di un determinato budget e in un lasso temporale ben preciso. In quanto funzione dell'organizzazione, il fundraising non può essere ideato indipendentemente dalla programmazione delle attività, dal piano di marketing, dalla suddivisione delle risorse umane, dalla contabilità e controllo e da tutte le altre funzioni dell'Istituto: il fundraising è solo una parte della strategia di sostenibilità dell'organizzazione e va pianificato in modo integrato con la strategia generale.

Inoltre, secondo l'approccio strategico il fundraising consiste in una serie di decisioni ed azioni che diviene continuamente, adattandosi alle necessità dell'organizzazione e alle circostanze del contesto, ma senza mai essere episodico. La strategia di fundraising deve essere formulata annualmente nelle sue linee generali e condotta con creatività durante il periodo di riferimento: essa passa dallo stato di intenzione a quello di pianificazione fino ad essere realizzata, apportando in questo processo le modifiche necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Per comodità esplicativa, la pianificazione strategica può essere scomposta in analisi interna, analisi esterna, definizione del documento di buona causa, scelta dei mercati e individuazione degli strumenti di fundraising.

#### **4.3.1 Analisi interna**

La capacità di autoanalisi è una condizione imprescindibile per ogni organizzazione culturale che voglia formulare una strategia di fundraising. Si tratta di una fase maieutica, in cui l'Istituto deve prendere coscienza di sé, sforzandosi di schematizzare e quantificare il proprio funzionamento. Il

Capitolo 2 del presente elaborato ha affrontato un'analisi della struttura interna dell'IICNY, delle sue attività, dei suoi mezzi di comunicazione e delle sue fonti di finanziamento. Prendendo in considerazione tutti questi aspetti nel dettaglio e cercando di ricomporre l'andamento negli ultimi anni fino ad oggi, l'Istituto può mettere a fuoco con maggiore efficacia gli obiettivi raggiunti e quelli insoddisfatti, i processi da migliorare a livello interno, il grado di apprezzamento e coinvolgimento del pubblico, il proprio target reale e potenziale, la propria capacità di comunicarsi e la propria attrattività per i finanziatori esterni. E' dalla piena consapevolezza dello stato attuale che emergono le potenzialità, come suggerisce uno degli strumenti di analisi interna più usati dalle organizzazioni, la matrice SWOT.

La SWOT permette all'Istituto di analizzare il proprio funzionamento secondo quattro parametri: i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce [Fig. 33].

Come evidenziato anche durante la presentazione del secondo lunch di fundraising, i punti di forza dell'Istituto -ciò che esso può garantire in una possibile partnership- sono l'elevato standard qualitativo della sua offerta culturale, il prestigio del suo marchio e la fitta rete di relazioni che esso intrattiene con le istituzioni culturali locali. L'IICNY si distingue per la sua ampia offerta di eventi che spaziano nei vari settori della cultura italiana, mettono in relazione quest'ultima con quella statunitense, vedono spesso intervenire personalità di spicco del mondo culturale di entrambi i paesi e trattano i contenuti in modo sempre approfondito, mai banale. Inoltre l'IICNY è riuscito a costruirsi negli anni una sua identità precisa, lavorando sul prestigio del proprio logo, del direttore, delle collaborazioni e dei propri ospiti. Infine uno dei punti di forza più appetibili per possibili sponsor è che l'IICNY vanta un fitto network relazionale che si riflette in parte nella composizione del suo Comitato Scientifico e che può fungere da ponte con le istituzioni e le università più prestigiose di New York e dell'East Coast.

Accanto ai punti di forza, nell'analisi condotta nel Capitolo 2, si sono anche evidenziati alcuni punti di debolezza. In primo luogo l'Istituto è un po' carente dal punto di vista delle strutture -che saranno portate all'attenzione

dei partecipanti al gala- e dell'attrezzatura tecnologica, insufficiente a gestire e comunicare all'esterno la grande mole di attività proposte. In secondo luogo l'IICNY deve lavorare sulla propria coesione interna e sul miglioramento della comunicazione orizzontale e verticale tra lo staff in modo da rendere più fluidi i processi decisionali e operativi. In terzo luogo, un elemento di debolezza è certamente il fatto che non sono previsti meccanismi di controllo delle attività in corso, né di valutazione delle performance finali. Sarebbe invece importantissimo incrementare questo aspetto per poter conoscere costantemente quanto si sta facendo e con che risultati.

<p><b><u>STRENGTHS</u></b>  Qualità dell'offerta  Identità/Prestigio  Network locale</p>	<p><b><u>WEAKNESSES</u></b>  Strutture e tecnologia  Comunicazione interna/Coesione  Controllo/Valutazione</p>
<p><b><u>OPPORTUNITIES</u></b>  Reputazione  Posizione  Fare Rete/Sistema</p>	<p><b><u>THREATS</u></b>  Scarsità fondi  Autoreferenzialità  Rigidità</p>

**Fig. 33** Proposta di analisi SWOT per l'IICNY.

L'aspetto interessante dell'analisi SWOT è che forza l'organizzazione a individuare, oltre ai propri punti di forza e di debolezza, anche le opportunità e le minacce che si originano da essa. Nel caso dell'IICNY, tra le opportunità potrebbe rientrare la sua reputazione che, se oggi alcuni ritengono "polverosa", è diffusa e può essere svecchiata puntando su un target di pubblico più giovane, offrendo attività specifiche per l'infanzia o per studenti universitari, sviluppando nuovi mezzi di comunicazione. Si potrebbe anche sfruttare la lunga tradizione che l'Istituto vanta dal 1961 ad oggi, organizzando, in una ricorrenza importante, un evento che abbia ad oggetto l'Istituto stesso, la sua storia, gli eventi e le personalità più importanti che vi hanno partecipato, mostrando come esso si sia evoluto nell'arco degli anni.

Anche la posizione che l'IICNY occupa, nell'Upper East Side, è un elemento di vantaggio. Esso è vicino ai principali musei della città, in una zona molto frequentata da pubblici interessati alla cultura, vicino a Central Park, principale catalizzatore del tempo libero newyorkese. Pubblicizzare l'Istituto e le sue attività nella zona sarebbe sì un costo, ma potrebbe portare risultati inaspettati.

Inoltre, non va dimenticato che l'Istituto è componente di una rete -quella degli IIC- e, con questa, di un Sistema Paese in cui agiscono moltissimi attori di varia natura che, almeno idealmente, hanno l'interesse comune di promuovere il sistema nel suo complesso. Condividere interessi con altri attori è per l'IICNY un'opportunità da cogliere, attraverso la circolazione di eventi tra i vari Istituti e la cooperazione con altri enti pubblici, privati e imprese italiani. Condividere progetti significa dividerne anche i costi e i rischi e, sotto il profilo del fundraising, questa è la strada che sembra più percorribile per l'Istituto di New York.

Infine, dall'autoanalisi emergono anche le minacce che insidiano il sereno funzionamento dell'IICNY. Come si è visto, la scarsità dei fondi ministeriali a disposizione rischia di compromettere l'espletamento della mission dell'Istituto, ma a questa si può cercare di far fronte elaborando strategie di finanziamento che attingano a risorse esterne. Questo, però, non è possibile se l'Istituto non dimostra una certa apertura verso le esigenze dei possibili partner/sponsor, abbandonando la rigidità e l'autoreferenzialità che contraddistinguono molte organizzazioni culturali, soprattutto di natura pubblica, e aprendosi all'innovazione e alla commistione di interessi, senza per questo compromettere l'integrità del proprio mandato.

Quanto detto fin qui, se supportato dalla raccolta di dati numerici, laddove possibile, può restituire un quadro chiaro sulla base del quale l'Istituto può effettuare scelte che ne migliorino il funzionamento interno e trarre direttive per formulare una strategia di fundraising che sia alla sua portata. Che sia attraverso la matrice SWOT o un altro strumento di analisi interna, è importante che l'Istituto, in un'ottica di fundraising, sviluppi la capacità di conoscersi e valutarsi, di valorizzare i propri punti di forza, di

compensare le proprie aree di debolezza, cogliere le opportunità e sviluppare modi diversi per gestire le minacce.

#### 4.3.2 Analisi esterna

Nella prima fase della pianificazione strategica l'analisi dell'ambiente esterno è importante quanto quella dell'ambiente interno dell'organizzazione. Nel momento in cui si formula una strategia di fundraising è importante, oltre a sapere cosa si chiede e cosa si offre, conoscere le caratteristiche dell'ambiente esterno, sempre mutevole e portatore tanto di grandi opportunità quanto di insidiose minacce. Un'organizzazione che sviluppi la capacità di esplorazione strategica dell'ambiente (*strategic environmental scanning*) diventa in grado di anticipare, valutare e reagire alle forze in corso, evitando di essere colta di sorpresa<sup>154</sup>. Nel caso dell'IICNY, per esempio, i fondi ministeriali hanno cominciato a ridursi fin dal 2008, ma un eccesso di fiducia ha portato l'Istituto ad avvicinarsi al tema del fundraising solo dal 2010.

La sfida dell'esplorazione strategica dell'ambiente è quella di indagare non solo l'ambiente di riferimento in cui l'organizzazione opera quotidianamente (ambiente immediato), ma spingersi nell'ambiente con cui l'organizzazione dovrà probabilmente interfacciarsi in futuro (ambiente probabile), fino alla "periferia" dell'organizzazione, dove si agglomerano deboli segnali, potenzialmente portatori di minacce o di opportunità (ambiente possibile)<sup>155</sup>.

Dato il livello sempre maggiore di complessità e il ritmo del cambiamento in continua accelerazione [nell'ambiente esterno], una propensione alla visione periferica (*peripheral vision*) è fondamentale per il successo e persino per la sopravvivenza.

Tuttavia la periferia, per natura, manca di chiarezza. E' incerta e capricciosa. La chiave è individuare rapidamente i segnali rilevanti ed esplorarli ulteriormente, filtrare il rumore e perseguire le opportunità prima dei concorrenti o riconoscere le prime avvisaglie di eventuali

---

<sup>154</sup> Day G.S., Schoemaker P.J., *Peripheral vision: come prestare attenzione ai segnali deboli*, Isedi, Torino 2008, p. X.

<sup>155</sup> *Ibidem*.

problemi prima che si aggravino<sup>156</sup>.

Si intuisce come l'analisi esterna sia un punto cruciale per il successo e per la sopravvivenza dell'IICNY, ma sia difficilissima da realizzare. Bisogna guardare all'ambiente esterno dal punto di vista dell'Istituto e cercare i fattori che possono in qualche modo influenzarne le scelte.

Uno strumento che può essere d'aiuto per cominciare ad analizzare il contesto in cui opera l'Istituto è la matrice PEST, che prende in considerazione quattro macro-variabili: politica, economica, sociale e tecnologica [Fig. 34]. Dal punto di vista politico, le implicazioni che coinvolgono maggiormente l'IICNY sono la sua dipendenza dal MAE, che ne determina la natura pubblica, le politiche generali e la direzione, e il rapporto obbligato con le rappresentanze diplomatiche, che svolgono nei suoi confronti funzioni di indirizzo e vigilanza. Un altro importante fattore politico è il vincolo posto dalla normativa americana, cui l'IICNY deve rispondere, che gli impedisce lo svolgimento di attività commerciali, limitandone fortemente le voci d'entrata.

<p style="text-align: center;"><b><u>POLITICAL</u></b> Dipendenza da MAE Rapporto con Consolato/Ambasciata Vincolo normativa americana</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ECONOMIC</u></b> Crisi finanziaria generale Diminuzione fondi ministeriali Concorrenza sui fondi esterni</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>SOCIAL</u></b> Ampia offerta culturale Grande comunità italiana Immagine istituzionale dell'IICNY</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>TECHNOLOGICAL</u></b> Strumenti comunicativi Social networks (Web 2.0) Fundraising online</p>

**Fig. 34** Proposta di un'analisi PEST per l'IICNY.

I macro-fattori economici di cui l'Istituto deve tenere conto sono la crisi finanziaria generale che ha ulteriormente tagliato i fondi al Mibac e al MAE e

---

<sup>156</sup> *Ivi*, p. XIII.

che spinge le organizzazioni culturali a cercare risorse esterne, aumentando la concorrenza per i contributi di imprese, fondazioni e privati.

Molto importante è l'analisi del contesto sociale per un ente che opera nella promozione culturale. Come si è sottolineato più volte New York ha un'offerta culturale ampissima e variegata, al cui interno operano alcune tra le istituzioni culturali più prestigiose al mondo e molte altre realtà a base italiana, tra cui galleristi, gruppi regionali, associazioni, agenzie di comunicazione, organizzatori di eventi, centri di documentazione ed istruzione. In un ambiente così denso e concorrenziale è difficile emergere per l'IICNY, raggiungere la comunità e affiliarla. Tuttavia l'Istituto può cercare maggiore visibilità sfruttando la propria rete di contatti, stringendo partnership durature con operatori italo-americani, patrocinando progetti di enti locali, contattando i rappresentanti delle comunità italiane presenti a New York e nell'area di competenza. E' importantissimo per l'Istituto puntare al legame con la comunità e col territorio, promuovendo un'offerta specifica per target differenziati, come, ad esempio, gli italo-americani di seconda e terza generazione, cercando di intuire il bisogno di "italianità" di ciascuno.

Vi è poi la questione dell' "istituzionalità" dell'IICNY, cioè il suo essere vetrina privilegiata della cultura italiana e centro ufficiale di interazione tra questa e quella americana. Tale aspetto, che appare evidente fin dal nome, è una medaglia a due facce che richiederebbe, dopo una riflessione approfondita sui propri principi ispiratori da parte dell'Istituto, una scelta importante nella gestione dei rapporti con la comunità: mantenere il distacco che la sua immagine istituzionale gli conferisce, continuando a ospitare lo stesso target che lo frequenta da anni, oppure aprire le porte ad altri pubblici e ad altri bisogni, rinunciando in parte alla sua aurea di prestigio. Probabilmente l'identità ideale dell'IICNY si trova tra questi due estremi: un'istituzione con un passato e una tradizione forti alle spalle, con profonde radici istituzionali, ma capace di rinnovarsi e rispondere ai mutamenti della società, di mettere in contatto non solo culture, ma anche generazioni diverse. Lavorare sulla propria immagine, prima all'interno e poi all'esterno, è fondamentale per l'Istituto anche per poterla riproporre con sicurezza ad eventuali sponsor.

Un'impresa che voglia sostenere l'Istituto sicuramente considera il suo prestigio istituzionale come un incentivo, ma uno dei benefit cui l'azienda guarda maggiormente è la ricaduta sul pubblico e su quale pubblico. Obiettivo dell'Istituto è assicurare una combinazione equilibrata tra il proprio marchio istituzionale e nuovi segmenti di pubblico.

Altrettanto significativi per l'IICNY sono i progressi tecnologici in atto nel suo contesto di riferimento, che investono soprattutto i processi e gli strumenti comunicativi, sempre più basati sulla creatività, l'originalità, il coinvolgimento attivo. I social networks e tutte le forme di Web 2.0 stanno acquisendo sempre maggior importanza nella comunicazione degli enti culturali, in quanto favoriscono l'interazione con l'utenza e trasmettono un'immagine più dinamica e innovatrice dell'ente stesso.

Internet è anche uno strumento di fundraising fondamentale. Non solo è il modo più immediato per comunicare l'attività dell'Istituto, per sollecitare donazioni o mettere in atto campagne di membership, ma recentemente sono stati sviluppati alcune piattaforme online che permettono la richiesta e la riscossione diretta di donazioni individuali agli utenti per cause e progetti ben definiti. Attraverso la pubblicità sui social media, piccole realtà culturali e individui riescono a finanziare progetti o parti di progetti attraverso un processo collaborativo che parte dal basso<sup>157</sup>. Il *crowdfunding*, come viene definito questo fenomeno, sta riscuotendo un successo sempre maggiore non solo tra le organizzazioni culturali non-profit e private, ma anche a livello di individui ed enti pubblici.

Questo esempio fa capire come l'analisi esterna e la visione periferica non siano solo indispensabili per indirizzare la strategia di fundraising nel lungo periodo, ma svelino nuove opportunità e soluzioni che, se colte per tempo, possono costituire un vantaggio competitivo.

---

<sup>157</sup> Martinoni M., "Coinvolgere i privati nel sostegno alla cultura", *Il Giornale dell'Arte*, 2011, pubblicato su [www.ilgiornaledellarte.com](http://www.ilgiornaledellarte.com).

### 4.3.3 Definizione del documento di buona causa

Il documento di buona causa è un documento scritto che riassume e raccoglie una serie di informazioni utili per permettere all'organizzazione di rappresentare sé stessa di fronte ai propri pubblici interessati<sup>158</sup>. In esso devono figurare la mission dell'organizzazione, i suoi obiettivi strategici e operativi, articolati in proposte chiare e definite. Il documento è "l'esito scritto di un lavoro di ricerca della propria identità" e, come tale, deve essere progettato da un gruppo di lavoro in stretta collaborazione con la governance dell'organizzazione, ma poi elaborato effettivamente da una sola persona<sup>159</sup>. L'IICNY ha presentato un documento di buona causa a entrambi i lunch di fundraising organizzati, le cui caratteristiche e criticità sono già state analizzate nel paragrafo 3.2. Si è visto come il materiale da presentare debba essere poco e chiaro: "la ridondanza, infatti, indebolisce il significato e la credibilità del comunicatore"<sup>160</sup>. Deve essere coerente, confezionato in modo impeccabile e coinvolgente sia nei contenuti che nella forma. Inoltre, in base al principio dell'interesse reciproco, devono emergere con chiarezza i benefit per chi decidesse di sostenere l'organizzazione.

Due sono i punti fondamentali da tenere presente nell'elaborazione del documento di buona causa. Il primo è che tale documento va formulato nella prospettiva di chi è chiamato a sostenere l'organizzazione, deve esserne il "prospetto di investimento"<sup>161</sup>. Il documento, che sia sotto forma di presentazione power point a un lunch, sotto forma di volantino o di pagina web, deve poter incontrare gli interessi del gruppo di costituenti per cui è pensato e, sulla base del loro potenziale contributivo, deve contenere proposte attraenti, fattibili, tali da portare l'individuo, l'azienda, la fondazione o la banca ad identificarvisi. L'importante è "offrire ai propri interlocutori esterni progetti capaci di cogliere e interpretare i segni della

---

<sup>158</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, p. 81.

<sup>159</sup> *Ivi*, p. 85.

<sup>160</sup> *Ivi*, p. 86.

<sup>161</sup> *Ivi*, p. 195.

contemporaneità e farli parlare attraverso forme di espressione e comunicazione inedite e diversificate”<sup>162</sup>.

Il secondo punto da tener presente è che l’attenzione, già di per sé limitata, dell’interlocutore non va convogliata sulla necessità dell’organizzazione di trovare ulteriori fonti di finanziamento, ma sul perché è opportuno contribuire alla sua attività. Bisogna porre l’accento sull’IICNY non perché ha dei bisogni, ma perché soddisfa i bisogni culturali della comunità. Dopo aver letto il documento di buona causa l’individuo o l’impresa non deve concludere che l’Istituto ha bisogno di fondi ed eventualmente scegliere se stanziarne sulla base della propria sensibilità, ma deve aver colto l’opportunità di investimento che gli è stata presentata, essere convinto di dover partecipare a una causa meritoria, che ha delle ricadute importanti anche su di lui. La sfida che le organizzazioni culturali devono vincere oggi è quella di “rendere la cultura un progetto condiviso da fasce sempre più ampie della nostra società, capace di suscitare interesse e passione, ma anche di aprire nuovi spazi di iniziativa e di produzione di senso, socialità e valore economico”<sup>163</sup>.

#### 4.3.4 Scelta dei mercati

Ancora prima di scegliere verso quali segmenti di mercato sviluppare la sua strategia di fundraising, l’IICNY deve compiere un’analisi del proprio pubblico di riferimento e dei propri stakeholders e stilare un indirizzario. A tal fine è doveroso per l’Istituto avere un database relazionale specifico per il fundraising, gestito attraverso un programma adeguato che ne permetta facilmente l’aggiornamento e l’accessibilità attraverso filtri di ricerca.

Così come per tutte le organizzazioni operanti nel settore culturale, anche per l’IICNY i contatti del database dovrebbero essere suddivisi in quattro macro-categorie, cui corrispondono modalità diverse di interazione: gli individui, le imprese, gli enti pubblici e le fondazioni. Ciascun contatto dovrà essere ulteriormente caratterizzato secondo parametri che, per esempio,

---

<sup>162</sup> Martinoni M., Sacco P.L., *Op. cit.*, pubblicato su [www.fundraisingschool.it](http://www.fundraisingschool.it).

<sup>163</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, pubblicato su [www2.compass.unibo.it](http://www2.compass.unibo.it), 2005

specificchino i dati anagrafici, se si tratta di un italiano, italo-americano o americano, se è o è stato member dell'IIC, se ha già supportato l'Istituto in passato e in quale progetto, che professione svolge o, nel caso di un'azienda o una fondazione, in quali settori opera. Ovviamente si dovranno inserire più informazioni possibili per ciascun sostenitore, in modo da poter ricostruire la storia della relazione tra questo e l'Istituto e poter risalire a lui attraverso i filtri di ricerca.

Avere un database completo e aggiornato permette di segmentare ed estrarre il target verso cui dirigere una determinata azione di fundraising, personalizzare la comunicazione e mantenere monitorato l'andamento di precedenti campagne.

Nel caso dell'IICNY gli individui sono un mercato ancora in buona parte da esplorare, che, negli ultimi anni, è stato poco coltivato, come dimostra la drastica riduzione del numero delle membership dal 2009 (paragrafo 2.6). L'Istituto dovrebbe sviluppare un sistema di monitoraggio, conteggio e studio del target che frequenta gli eventi e i corsi per poter elaborare un quadro più chiaro dei propri segmenti di pubblico. In ogni caso, gli individui a cui l'Istituto si rivolge sono sostanzialmente di tre tipologie: americani con interesse nella cultura italiana, italiani che vivono o lavorano a New York, italo-americani di seconda e terza generazione che sentano ancora forte o vogliano ristabilire il legame col paese d'origine.

Preliminare al coinvolgimento è la sensibilizzazione verso la cultura italiana che l'Istituto può sviluppare attraverso il sito, l'invio costante della newsletter e un'adeguata comunicazione delle sue attività. Una volta sensibilizzati, vi sono diverse modalità di coinvolgimento degli individui. Possono essere organizzate iniziative ad hoc per italo-americani e per i giovani e i ragazzi, discendenti da famiglie italiane, che non hanno modo, nel percorso scolastico, di approfondire la propria cultura d'origine. Oppure, oltre ai normali corsi di lingua e cultura italiana, possono essere proposti percorsi specifici per individui americani che si apprestino a trasferirsi in Italia per ragioni lavorative o che desiderino apprendere l'italiano come lingua di business. Infine, il massimo livello di coinvolgimento di un individuo

nell'attività dell'IICNY è la membership annuale o la donazione, attraverso cui egli si fa sostenitore attivo dell'Istituto, ma questo stadio non si raggiunge se non a seguito di un adeguato processo di *donor care*.

Le imprese sono, invece, il mercato su cui si è concentrata maggiormente l'attività di fundraising dell'Istituto. Finora ci si è circoscritti alle aziende italiane che, in quanto parte del Sistema Paese, dovrebbero essere gli stakeholders più propensi a stringere collaborazioni con l'Istituto. In particolare, le imprese che operano nei settori di lusso del made in Italy - moda, arredamento, gioielleria, pelletteria, accessori- hanno già dimostrato un certo interesse verso eventi mediatici dell'Istituto che promuovessero l'arte visiva, l'artigianato, il design, la sartoria italiana.

La strada delle partnership con il mondo imprenditoriale italiano sembra una delle più percorribili, proprio in virtù della comunità di intenti nella promozione del Sistema Italia fortemente sostenuta dal MAE. Tuttavia, come si è già avuto modo di osservare commentando i lunch di fundraising dell'IICNY, per coinvolgere le imprese bisogna che l'organizzazione culturale sviluppi l'approccio nell'ottica di uno scambio reciproco di interessi. Un'impresa che si leghi all'Istituto lo fa sì per rafforzare la propria immagine e visibilità, ma anche e, oggi, soprattutto per aggiungere un valore culturale alla propria identità, per differenziarsi rispetto ai competitors, per raggiungere nuovi target di pubblico e stringere il rapporto con quelli già propri attraverso il canale culturale, per migliorare il clima aziendale e la soddisfazione del personale. Di conseguenza i benefit che l'IICNY offre all'impresa non possono limitarsi all'apposizione del logo sulla newsletter e sul materiale comunicativo dell'evento o alla cessione del titolo di sponsor/partner, ma possono comprendere l'esposizione di materiale promozionale dell'azienda, l'utilizzo degli spazi dell'IIC per eventi aziendali, appuntamenti speciali per i dipendenti, prezzi agevolati per le iniziative patrocinate dall'Istituto, invio di copie gratuite dei cataloghi ecc.

La tendenza delle aziende italiane che operano a New York è ancora quella di seguire le politiche di sponsorship delineate dalla casa madre e questa è probabilmente una delle cause che ha reso i due lunch di fundraising

organizzati dall'Istituto poco produttivi. Fino ad oggi la modalità di coinvolgimento delle imprese che l'IICNY ha utilizzato maggiormente è stata la sponsorship, prevalentemente monetaria e talvolta tecnica. Tuttavia già dal secondo lunch il direttore ha avanzato ai rappresentanti delle imprese presenti l'ipotesi di essere allo stesso tempo "*sponsor and co-creator*", per dirla in una parola, partner. Rispetto alla sponsorship, infatti, la partnership è un tipo di legame più duraturo, con funzione strategica per entrambi i soggetti coinvolti che condividono scopi e programmi e collaborano strettamente al progetto.

Con *La Fondazione* sarà possibile coinvolgere in maniera più stabile le imprese che aderiranno. Da un lato l'Istituto potrà contare su entrate maggiori e più sicure, dall'altro i rappresentanti del board potranno contribuire attivamente alla proposta di progetti culturali, senza però allontanare l'Istituto dalla sua mission istituzionale.

L'altro grande collaboratore dell'IICNY sono le Regioni, i Comuni e gli Enti Locali italiani. Anche con essi raggiungere una comunione di interessi risulta agevole lungo le linee guida del MAE per il Sistema Paese. In questi ultimi anni alcune Regioni e alcuni Comuni hanno manifestato una grande volontà di collaborazione, puntando sul rapporto stretto che intercorre tra promozione culturale e promozione turistica, tra cultura e territorio. A seconda dell'area geografica italiana cui un progetto si ricollega, l'Istituto sa di avere una serie di interlocutori da sollecitare con i quali non dovrebbe essere difficile trovare una forma collaborativa.

Infine, nel database di un ente culturale figurano sempre le fondazioni di erogazione, bancarie o di impresa. Tuttavia si tratta di enti molto legati al territorio in cui operano, per cui la collaborazione con un operatore d'oltreoceano non sembra molto percorribile, se non inserita in un progetto a forte impronta territoriale che veda già fra gli stakeholders coinvolti un comune, una regione, un ente locale, un artista della stessa zona.

Obbligo dell'Istituto, qualunque sia il mercato cui decida di rivolgersi, è essere in grado di fornire agli interlocutori le indicazioni normative su eventuali agevolazioni fiscali a loro favore. Sarebbe addirittura opportuno

inserire tali indicazioni nel documento di buona causa, in quanto possono costituire un forte incentivo a farsi coinvolgere .

La scelta dei mercati cui indirizzare una particolare strategia di fundraising dipende dalle proposte in programma e dalle necessità dell'Istituto. Tuttavia sarebbe importante che l'IICNY sviluppasse la capacità di lavorare contemporaneamente su tutti i segmenti di mercato individuati, ovviamente con le diverse modalità appena esposte. Per questo è opportuno che l'Istituto si doti di un'area fundraising, dedicata a portare avanti una strategia su più fronti.

Inoltre, nello scegliere i mercati su cui operare e nel definire le modalità di intervento, l'Istituto deve tenere presente che fare fundraising non significa raccogliere solo contributi monetari (raccolta fondi), ma anche tempo, collaborazione, know-how, servizi tecnici e beni che altrimenti l'organizzazione dovrebbe reperire al suo interno (*fund saving*).

#### 4.3.5 Individuazione degli strumenti

Gli strumenti di fundraising per le organizzazioni culturali sono assai vari e continuano a moltiplicarsi con l'espandersi dei mezzi di comunicazione e delle possibilità offerte dalla rete. Non tutti però si adattano alla realtà dell'IICNY, data la sua veste istituzionale, la specificità della sua offerta e del contesto, i limiti di budget e l'impossibilità di svolgere attività commerciali.

Come si è già sottolineato, le membership individuali sono una risorsa preziosa da sviluppare, perché stabiliscono un legame più profondo tra l'individuo e l'organizzazione, giocando sul senso di appartenenza, di esclusività e di partecipazione attiva alla mission dell'ente<sup>164</sup>. E' bene che le quote annuali richieste siano diverse a seconda delle categorie di utenti e strutturate a scala in modo da incoraggiare i soci, al momento del rinnovo, a passare al livello di donazione successivo. Ovviamente essere membro dell'IICNY deve comportare dei vantaggi per l'individuo che possono essere di vario tipo a seconda del budget disponibile, ma non possono limitarsi al

---

<sup>164</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, p. 127.

solo titolo di “member”: oltre alla tessera di associazione, si possono prevedere sconti su programmi, servizi e prodotti offerti da enti convenzionati con l’IIC, l’accesso esclusivo ad eventi e programmi speciali, posti riservati agli eventi dell’Istituto, sconti sui corsi o un semplice certificato d’iscrizione che può avere un alto valore percepito per l’utente a fronte di un basso costo per l’organizzazione<sup>165</sup>. Un member deve essere coinvolto nell’attività dell’organizzazione, si aspetta di essere chiamato a svolgere anche un impegno concreto, per esempio attraverso la compilazione di questionari in cui esprimere i propri bisogni o desideri. Nel caso dell’IICNY la richiesta di membership può essere oggetto di una campagna di mailing e e-mailing, pubblicizzata sul sito e sui social networks o su brochure da distribuire nella zona e presso altri enti a matrice italiana. Ai partecipanti agli eventi deve essere data la possibilità di aderire prima di lasciare l’Istituto o si devono fornire tutte le informazioni necessarie per farlo una volta tornati a casa.

E’ quindi importantissimo offrire forme di coinvolgimento e vantaggi concreti ai propri soci, ascoltarne i commenti e i reclami e alimentare costantemente il rapporto privilegiato tra essi e l’IICNY. “Molte organizzazioni falliscono nel tentativo di aumentare il loro potenziale di rinnovi perché trascurano di risollecitare i loro soci in modo efficace”<sup>166</sup>. E’ fondamentale, invece, investire risorse per assicurare il rinnovo delle iscrizioni e per recuperare le iscrizioni scadute, insistendo sulla mission dell’Istituto e sull’importanza del singolo contributo: rinnovare e recuperare i members è molto più facile che non acquisirne di nuovi<sup>167</sup>.

Un altro strumento di coinvolgimento degli individui è il già citato *crowdfunding*, un procedimento collettivo di finanziamento dal basso per progetti ben determinati e non troppo estesi attraverso piattaforme online che coinvolgono tutti gli utenti “portati” dalle organizzazioni che vi

---

<sup>165</sup> Ivi, p. 130.

<sup>166</sup> Ivi, p. 137.

<sup>167</sup> *Ibidem*.

partecipano<sup>168</sup>. Su queste l'ente inserisce il progetto e poi pubblicizza la possibilità di parteciparvi attraverso i propri mezzi di comunicazione. Il vantaggio è che, invece di una generica membership, il donatore sa esattamente a cosa sta contribuendo e può farlo direttamente online, attraverso un mezzo user-friendly il cui potenziale non è da sottovalutare.

Per coinvolgere le imprese in progetti ben definiti l'IICNY ha già sperimentato la forma della sponsorship che sempre di più, anche da parte del mondo aziendale, richiede di essere trattata in termini di partnership: l'impresa è sempre più spesso interessata a partecipare attivamente alla formulazione dei contenuti del progetto ed è sempre più incentivata da ritorni non solo d'immagine e visibilità, ma anche di definizione identitaria e differenziazione. Oltre alla fitta rete di relazioni interpersonali che il direttore tesse giornalmente con i rappresentanti delle aziende italiane operanti a New York in incontri one-by-one, l'Istituto ha scelto l'evento speciale come modalità di coinvolgimento del mondo imprenditoriale. Come si è visto nel paragrafo 3.2 l'IICNY ha organizzato due lunch di fundraising, che, tuttavia, non hanno riscosso risultati rilevanti. È importante, però, che l'Istituto si metta alla prova nell'organizzazione di eventi di questo tipo che informano i potenziali partner sulla mission e sui programmi dell'organizzazione, motivano lo staff e lo aiutano ad accettare l'idea di dover reperire fondi altrove, espandono la rete relazionale e, infine, possono concludersi con la raccolta di fondi, ma anche di know-how<sup>169</sup>. I due lunch sono stati un punto di partenza da cui l'IICNY potrà affinare le tecniche di comunicazione e coinvolgimento in futuro, sforzandosi di dare una veste più concreta alle sue proposte di collaborazione, quantificando la richiesta, offrendo benefit precisi e informando sulle possibilità di incentivo fiscale.

Tra gli eventi speciali ricade anche il gala di fundraising in cui verrà presentato lo strumento principale che l'IICNY ha messo a punto per la raccolta fondi: *La Fondazione*. La creazione di una fondazione ad hoc per

---

<sup>168</sup> Martinoni M., *Op. cit.*, *Il Giornale dell'Arte*, 2011, pubblicato su [www.ilgiornaledellarte.com](http://www.ilgiornaledellarte.com).

<sup>169</sup> Melandri V., Masacci A., *Op. cit.*, pp. 118-122.

convogliare grandi fondi dovrebbe consentire all'Istituto una serie di vantaggi, primo dei quali una maggiore stabilità economica. La Fondazione dovrebbe concedere all'IICNY un "po' di respiro" in un momento di ristrettezza di bilancio, consentendogli un margine di sicurezza per espletare la sua mission. Inoltre, l'Istituto avrà modo di assumersi maggiori rischi per finanziare programmi innovativi, altrimenti non perseguibili, e per ampliare la gamma dei servizi. Infine, l'esistenza di una fondazione, in quanto indizio di stabilità e maturità economica, è un incentivo per altri donatori che vogliono sostenere l'organizzazione<sup>170</sup>.

D'altra parte la costituzione di una fondazione implica per l'IICNY un impegno maggiore a livello di sensibilizzazione, risorse e rendicontazione: per ottenere grandi contributi occorre più tempo e personale specializzato, che sappia sensibilizzare donatori generalmente più esperti degli altri attraverso modalità altamente personalizzate; occorre essere preparati ad esibire bilanci e documenti che informino i donatori su come verranno investiti i loro soldi, chi se ne occuperà e quali risultati ci si aspetta per convincerli che si tratta di un buon investimento e che il loro contributo è determinante; occorre, infine, poter comunicare tutto il piano di fundraising annuale, chi sono gli altri donatori, che entità hanno corrisposto e quali sono gli obiettivi a lungo termine<sup>171</sup>. E' evidente che uno strumento come *La Fondazione* implica un'approfondita capacità di analisi, pianificazione e controllo da parte dell'IICNY, confermando come il fundraising sia davvero un'opportunità di crescita per l'Istituto anche a livello organizzativo e funzionale.

---

<sup>170</sup> Schumacher E.C., *Promuovere una fondazione dedicata alla raccolta fondi: la strategia del fundraising nel lungo termine*, Philanthropy, Forlì 2007, pp. 17-18.

<sup>171</sup> *Ivi*, pp. 15-17.

#### *4.4 Implementazione delle decisioni*

Dopo aver definito e condiviso la mission dell'Istituto, individuato il team che porterà avanti la strategia di fundraising, svolto l'analisi interna ed esterna, definito il documento di buona causa, scelto mercati e strumenti, si passa dalla pianificazione all'implementazione delle decisioni prese. Questa fase è quella cui un fundraiser professionista dovrebbe dedicare meno tempo all'interno di tutto il processo di fundraising [Fig. 32], in quanto è consequenziale a tutta la fase di progettazione.

Nel rendere operativo quanto pianificato, è indispensabile mantenere in considerazione due punti fondamentali. In primo luogo, la strategia di fundraising costituisce una parte della strategia di sostenibilità dell'organizzazione e, pertanto, non può essere né formulata né implementata prescindendo da quest'ultima, in particolare nella determinazione del budget e del timing. Fare fundraising richiede a sua volta l'utilizzo di risorse: in linea di massima più si investe, maggiori dovrebbero essere i risultati. Alla strategia di fundraising deve corrispondere un budget specifico, la cui individuazione risulta utile anche nel momento in cui si chiedono fondi per quantificare i propri obiettivi, e questo va integrato e reso compatibile col budget generale dell'Istituto, ovvero con l'elaborazione in cifre del programma gestionale di periodo. Lo stesso discorso vale per la variabile temporale: il calendario delle attività di fundraising, distribuite secondo una pianificazione annuale, non può interferire, ma deve coesistere e, anzi, concorrere con le attività istituzionali dell'Istituto. Ogni singola azione, poi, deve inserirsi in un momento preciso e appropriato. Una campagna di membership, per esempio, ha senso se cominciata negli ultimi mesi dell'anno e continuata per almeno un mese dopo la scadenza, mentre un evento di fundraising può coordinarsi bene con una certa iniziativa culturale, propria o altrui, o con una ricorrenza, ma non è da proporre durante periodi di vacanza o di estrema concorrenza.

In secondo luogo, si sottolinea che il fundraising richiede sì una comunicazione fundraising oriented, ma questa va integrata nell'apparato comunicativo generale dell'Istituto. La comunicazione è per il fundraising un fattore strategico: non può essere considerata solo "uno strumento da spendere di volta in volta nelle diverse iniziative", ma costituisce invece "una modalità per governare le relazioni" in un processo di continua ricerca di nuove interazioni "che sono inevitabilmente trasversali e funzionali alla mission dell'organizzazione e alla definizione della sua identità"<sup>172</sup>. Il fundraising è un processo relazionale, di costruzione di rapporti di interesse, che, quindi, non può prescindere da una comunicazione efficace e mirata, adeguatamente pianificata e coerente. La comunicazione istituzionale e quella finalizzata al fundraising, condividendo molti dei supporti, non possono ignorarsi, anzi, devono perseguire soluzioni comunicative integrate, in grado di creare informazione, partecipazione e coinvolgimento.

La macchina promozionale composta dalla mostra dei costumi dell'Atelier Tirelli, dalla serata di gala e dalla contestuale presentazione della *Fondazione*, costituisce un valido esempio di integrazione strategica tra l'attività istituzionale dell'IICNY, che offre un evento culturale di grande qualità, e la sua necessità di fundraising, che lo vedrà nella veste di oggetto sociale del gala.

#### 4.5 Valutazione dei risultati

Il tempo di lavoro del fundraiser aumenta nuovamente nell'ultima fase che conclude il ciclo, quella di valutazione dei risultati del fundraising e della loro rendicontazione ai costituenti [Fig. 32]. Poter misurare e comunicare in modo trasparente l'efficacia della propria strategia di fundraising è, infatti, fondamentale, poiché costituisce a sua volta una leva

---

<sup>172</sup> Bonicelli M., Pasini E., *La comunicazione fundraising oriented: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising*, in Sacco P.L. (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma 2006, p. 260.

per raccogliere nuove adesioni e attirare nuovi fondi in strategie future, in quanto aumenta fortemente la credibilità dell'organizzazione. Ai fini di una corretta valutazione dei risultati raggiunti durante una campagna di fundraising è imprescindibile che presso l'IICNY venga instaurata e perseguita la cultura della misurazione dei risultati e del reporting ad ogni livello funzionale e di responsabilità.

Idealmente, l'IICNY dovrebbe innanzitutto intervenire sulla debolezza del processo di programmazione e controllo delle scelte e dei comportamenti, attraverso strumenti informativi e contabili. In ambito aziendale, il controllo avviene attraverso la combinazione di *feedback* (retroazione) e *feedforward* (reazione anticipata), che permette non solo di rilevare gli scostamenti in corso, ma anche, nel caso siano positivi, di ricercarne le cause mentre il processo si compie, nel caso siano negativi, di individuarne le responsabilità e applicare dei correttivi. Il sistema di programmazione e controllo va calato, per quanto possibile, nella realtà dell'IICNY, affinché vi possa tracciare un metodo di lavoro e di gestione dei processi.

Tra i sistemi integrati di misurazione della performance (I-PMS) la *Balanced Scorecard* (BSC) è un modello, sviluppato da Kaplan e Norton nel 1992, che si presta bene a sostenere la gestione strategica delle istituzioni culturali<sup>173</sup>. La BSC, infatti, in quanto sistema integrato, prende in considerazione parametri di diversa natura, economici e non economici, per comprendere una situazione complessa quale quella di un'organizzazione culturale. Gli indicatori economico-finanziari sono preziosi per descrivere la performance consuntiva, ma sono meno adatti a cogliere la performance futura per la quale ci sono predittori migliori, i parametri quantitativi non monetari<sup>174</sup>. La BSC lavora contemporaneamente su entrambe queste tipologie di indicatori.

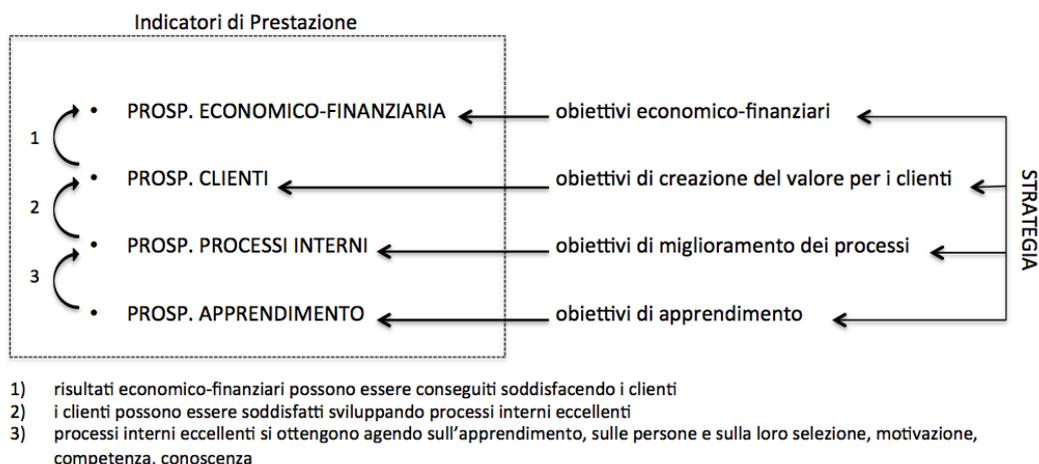
---

<sup>173</sup> Bernardi B., Marigonda P., *Lanciare la BSC nei musei: come le "figurine" migliorano la performance*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009, p. 359.

<sup>174</sup> Anthony R.N., Hawkins D.F., Mechant K. A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano 2001, pp. 279-280.

Attraverso la BSC l'organizzazione diventa osservabile da quattro prospettive<sup>175</sup>, cui corrispondono obiettivi strategici, scomponibili in sotto-obiettivi, tra loro legati da relazioni di causa-effetto [Fig. 35]. Alla tradizionale prospettiva economico-finanziaria si aggiungono quella del cliente/fruttore, quella dei processi interni e quella dell'apprendimento e sviluppo, che allargano l'analisi alle componenti comportamentali che influenzano la performance dell'organizzazione.

Attraverso l'individuazione dei fattori critici, dei parametri con cui misurarli e delle azioni da mettere in atto per mantenere o sviluppare le relative competenze, il sistema di autocontrollo offerto dalla BSC collega strategia e operatività, perché, aiutando a conoscere i processi e le relazioni di causa-effetto dell'organizzazione, ne accresce la capacità di rispondere agli input strategici nell'operatività quotidiana.



**Fig. 35** Schema concettuale generico di BSC [Fonte: Anthony R.N., Hawkins D.F., Mechant K. A., *Op. cit.*, McGraw-Hill, Milano 2001, p. 280, rielaborazione personale].

Così descritta, tuttavia, la BSC presuppone una linearità nelle relazioni causali, una conoscibilità dei processi e un'omogeneità d'azione che non si incontrano nelle organizzazioni culturali, dove la componente umana e le competenze del singolo influenzano fortemente la realizzazione della strategia. Si tratta di uno strumento che non può essere utilizzato senza una

<sup>175</sup> Ivi, p. 281.

frequente revisione degli assunti strategici e senza la consapevolezza della complessità di un ambiente ad alta intensità di conoscenza, quale quello di un'organizzazione culturale<sup>176</sup>.

Il vantaggio della BSC consiste nel fatto che essa, prendendo in considerazione indicatori di tipo quantitativo monetario e non, permette di misurare attività collegate non direttamente alla costruzione di un prodotto o servizio, ma essenziali, come il fundraising, l'attività commerciale, il sistema di accoglienza, il sistema informativo e di marketing.

Per quanto riguarda il fundraising dell'IICNY la prospettiva economico-finanziaria rileverà i costi di fundraising, la quantità totale di contributi ricevuti e la loro ripartizione a seconda della provenienza, quanto dei fondi raccolti è stato speso per gli eventi ed eventuali altri indicatori monetari. Le altre tre prospettive, invece, potranno restituire un quadro di tutte le implicazioni relazionali e comportamentali che il fundraising porta con sé. Nella prospettiva dei clienti si potranno considerare e valutare fattori critici quali l'attrattività delle iniziative dell'Istituto, il grado di coinvolgimento dei costituenti, i benefit che esso è in grado di offrire, la loro soddisfazione nel sostenerlo. Attraverso la prospettiva dei processi interni, invece, l'Istituto potrà autovalutare la propria performance con particolare riguardo alla gestione dei contatti, alla comunicazione, alla propositività, alla coerenza delle scelte, alla rapidità di risposta alle opportunità che si presentano. Infine, la prospettiva dell'apprendimento valuterà quanto l'Istituto sia in grado di intraprendere modalità innovative di fundraising, valutando le criticità che riguardano la preparazione e la professionalizzazione del personale, la coesione interna, la motivazione e l'apertura a fare propri i bisogni e gli interessi di possibili sostenitori.

Una volta misurata la propria performance, l'Istituto deve essere in grado di rendicontarla ai suoi costituenti. Il reporting rappresenta la fase finale del sistema di controllo, nella quale si riassume quanto misurato e lo si trasmette sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Il report è il

---

<sup>176</sup> Bernardi B., *Op. cit.*, pp. 362-363.

risultato del processo di controllo, la sintesi da cui scaturiscono l'analisi delle cause di scostamento e la decisione di azioni correttive. In questo senso il reporting è sia sistema, per quanto attiene ai singoli report che emergono dal supporto informativo-gestionale, sia processo, per le valutazioni che innescano e le azioni correttive che suggerisce<sup>177</sup>.

L'importante è che l'informazione sia chiara e comprensibile, selezionata, rilevante sulla base dell'uso che i destinatari ne faranno e tempestiva<sup>178</sup>. In particolare l'aspetto della tempestività, intesa sia come immediatezza che come periodicità, è cruciale ai fini del reporting: il trade-off tra completezza dell'informazione e tempestività dell'azione determina, di fatto, "l'attendibilità fruibile dei report e l'efficacia dell'intero processo di reporting"<sup>179</sup>.

Nelle realtà in cui un vero controllo di gestione non è ancora applicabile -perché il livello di definizione degli obiettivi, di programmazione e budgeting, di supporto informativo non è a uno stadio di maturazione sufficiente- il reporting, già di per sé, impone una metodica di autocontrollo, una cultura della misurazione, della valutazione e del ri-orientamento che è indispensabile per qualunque strategia si voglia intraprendere. Nel caso di una strategia di fundraising, esso assume un'importanza vitale in quanto è strumento di incentivo, fidelizzazione e credibilità per chiunque decida di sostenere l'organizzazione, qualunque sia la modalità.

---

<sup>177</sup> Brunetti G., Ferrarese P., *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009, p. 392.

<sup>178</sup> *Ivi*, p. 400.

<sup>179</sup> *Ivi*, pp. 400-401.

## CONCLUSIONI

Il titolo scelto per questo elaborato non vuole solo comunicare che si tratta del primo approccio al fundraising da parte dell'IICNY -oltre che di chi scrive- ma anche anticipare la tesi che individua nel fundraising l'opportunità di un nuovo approccio alla gestione e al funzionamento dell'Istituto stesso.

Si è visto all'inizio che l'Istituto di New York fa parte di una rete, quella degli IIC, su cui il MAE punta per promuovere all'estero un'immagine globale, integrata e sfaccettata del Sistema Paese, che raccolga sotto un'unica bandiera i valori aggiunti dei settori artistico, scientifico, sociale e produttivo italiani. Strumenti di punta della diplomazia culturale, gli Istituti sono in grado di aprire opportunità di dialogo con i paesi che li ospitano, alimentando la conoscenza e l'interesse reciproco fra culture e stimolando forme di cooperazione e investimenti che farebbero della cultura una leva di sviluppo per il nostro paese. A tal fine, gli Istituti devono "svecchiare" la propria immagine di vetrina della cultura italiana all'estero, aprendosi ad essere veri e propri luoghi di incontro e contaminazione tra culture diverse, ponti abitati tra l'Italia e il mondo.

L'IICNY, trovandosi ad operare in una città estremamente multi-etnica, centro propulsore di fitti scambi e bacino culturale di risonanza mondiale, è una realtà con grandi opportunità di riuscire nella sua mission. L'Istituto ha un grande potenziale perché è realmente in grado di proporre iniziative che mettano in risalto la qualità dei contenuti culturali che risiedono nel made in Italy italiano, basti pensare ad eventi come la mostra sul Genio Italiano o quella dei costumi dell'Atelier Tirelli. Inoltre, tanto nel contestualizzare gli eventi quanto nel proporre premi a giovani talenti, l'IICNY dimostra la propria capacità di far dialogare la cultura italiana e quella statunitense.

D'altra parte, una mission ambiziosa come quella che il MAE attribuisce agli Istituti, implica una capacità organizzativa, una managerialità, una flessibilità e una propensione all'innovazione che spesso questi enti non hanno. Analizzando il caso specifico dell'IICNY si è visto come esso presenti delle

criticità a livello di comunicazione esterna ed interna, di monitoraggio delle attività, di valutazione della performance generale e dei singoli, di gestione dei processi, di coesione e motivazione del personale. Questo, sommato a un'insufficienza di strutture e di strumentazione tecnologica e alla progressiva diminuzione dei fondi ministeriali di anno in anno, compromette comprensibilmente l'efficace espletamento della sua mission.

Con queste premesse, il fundraising assume una doppia valenza per l'IICNY. Da un lato esso provvede alla raccolta fondi per garantire all'Istituto risorse esterne, siano esse di natura monetaria, servizi, know-how, tempo. Dall'altro lato, il fundraising costituisce l'occasione per l'Istituto di riflettere sulla propria mission e, in funzione di questa, rivedere tutte le proprie funzioni organizzative: l'analisi, la pianificazione, la comunicazione, l'amministrazione, il controllo di gestione, l'erogazione di servizi, la qualità. Ripercorrendo i passi del ciclo del fundraising si capisce come questo sia un'attività trasversale all'organizzazione, che presuppone una mission e una vision chiare, risorse umane dedicate, la conoscenza analitica dei punti di forza e debolezza dell'organizzazione e del suo ambiente di riferimento, la definizione di una causa coinvolgente, l'individuazione di mercati raggiungibili e strumenti efficaci, un'implementazione che tenga conto della strategia di sostenibilità dell'organizzazione, un adeguato sistema di valutazione e rendicontazione dei risultati raggiunti. E' proprio la trasversalità che renderebbe il fundraising fruttuoso anche per un'organizzazione che non avesse bisogno di reperire risorse esterne.

Si è detto come il fundraising non possa essere improvvisato, ma debba essere avvicinato e intrapreso da parte dell'Istituto come una funzione strategica, che necessita di risorse dedicate e deve essere integrata nella strategia di sostenibilità dell'organizzazione. I due lunch si sono rivelati tentativi perfettibili, ma che hanno registrato un'evoluzione, fino al progetto della mostra-gala-fondazione, che attesta la giusta volontà di coordinamento e integrazione fra le iniziative di fundraising e quelle dettate dalla mission dell'Istituto.

Lo stesso approccio sistemico della DGSP, d'altra parte, implica per l'IICNY un rinnovato impegno nella collaborazione con gli altri attori del Sistema Paese per fare uscire un'immagine dell'Italia che risvegli l'attenzione dei pubblici, inviti all'approfondimento, all'immedesimazione, alla partecipazione. Saper coinvolgere imprese, istituzioni e individui richiede di sviluppare una certa propositività, apertura agli interessi e ai bisogni altrui e non può prescindere da una cultura organizzativa diffusa all'interno dell'Istituto.

Senza la pretesa di fornire la soluzione ai problemi finanziari dell'IICNY, questo elaborato vuole, attraverso un'analisi critica dell'Istituto stesso e delle azioni di fundraising che sta sperimentando, sollevare la problematica di come elaborare una strategia di fundraising efficace e suggerire alcuni strumenti, sufficientemente flessibili, ma utili all'Istituto per crescere ed accrescere (*raise*) la propria performance. La parola "approach" che figura nel titolo, infatti, porta con sé l'idea di un processo in divenire, plasmabile e aperto a sviluppi futuri.

## BIBLIOGRAFIA

Agrò O., Press C., *Il fundraising per la cultura: la situazione negli Stati Uniti d'America*, in Sacco P.L. (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma 2006

Agrò O., *Indagine sull'arte contemporanea italiana a New York*, in Sacco P.L., Santagata W., Trimarchi M. (a cura di), *L'arte contemporanea italiana nel mondo: analisi e strumenti*, Skira, Milano 2005

Anthony R.N., Hawkins D.F., Mechant K. A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano 2001

Bernardi B., Marigonda P., *Lanciare la BSC nei musei: come le "figurine" migliorano la performance*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009

Bonicelli M., Pasini E., *La comunicazione fundraising oriented: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising*, in Sacco P.L. (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma 2006

Brooks Hopkins K., Stolper Friedman C., *Successful fundraising for arts and cultural organizations*, Oryx Press, Westport 1997

Brunetti G., Ferrarese P., *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009

Brunetti G., Pinamonti P., *Board e sovrintendente: "croce e delizia" dei teatri lirici*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009

Cabras C., Raccis C., *La comunicazione come strumento per l'erogazione di un servizio di qualità*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008

Caliandro C., Sacco P.L., *Italia Reloaded: ripartire con la cultura*, Il Mulino, Bologna 2011

Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano 2009

Costanzi Borri M.M., *Gli Istituti Italiani di Cultura all'estero*, Maggioli Editore, Rimini 1989

Day G.S., Schoemaker P.J., *Peripheral vision: come prestare attenzione ai segnali deboli*, Isedi, Torino 2008

De Martin S., Sacco P.L. (a cura di), *Il Cultural Planning: principi ed esperienze*, Carocci, Roma 2006

De Simone S., Cappai C., *Il benessere nella Pubblica Amministrazione*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008

Dubini P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano 1999

Fabrizi P., *Comunicare l'Italia di oggi*, in *Tra cultura e Made in Italy: immagine e identità dell'Italia di oggi all'estero*, Atti del Convegno, Bologna, 3-4 marzo 2000, pubblicato su:

[www.culturaitaliana.it/hm/atti/splash.html](http://www.culturaitaliana.it/hm/atti/splash.html)

Farolfi B., Melandri V. (a cura di), *Il fundraising in Italia: storia e prospettive*, Il Mulino, Bologna 2008

Fondazione Rosselli (a cura di), *Gli Istituti Italiani di Cultura. Una risorsa nascosta, un'opportunità da valorizzare*, 2002, pubblicato su:

[www.fondazionerosselli.it/User.it/index.php?PAGE=Sito\\_it/aree\\_ricerche1&aret\\_id=3&rice\\_id=286](http://www.fondazionerosselli.it/User.it/index.php?PAGE=Sito_it/aree_ricerche1&aret_id=3&rice_id=286)

Fondazione Rosselli (a cura di), *Gli Istituti Italiani di Cultura per la promozione del Brand Italia*, 2009, pubblicato su:

[www.fondazionerosselli.it/User.it/index.php?PAGE=Sito\\_it/attivita\\_ricerche1&rice\\_id=491](http://www.fondazionerosselli.it/User.it/index.php?PAGE=Sito_it/attivita_ricerche1&rice_id=491)

Hoeltzel A., *Fundraising: translating the American concept into the Italian context. Preliminary findings*, Dip. di Discipline Economico-Aziendali, Università di Bologna, Bologna 2005

Lanza Tomasi G., *Il ruolo degli Istituti Italiani di Cultura nella comunicazione dell'immagine dell'Italia*, in *Tra cultura e Made in Italy: immagine e identità dell'Italia di oggi all'estero*, Atti del Convegno, Bologna, 3-4 marzo 2000, pubblicato su:

[www.culturaitaliana.it/hm/atti/splash.html](http://www.culturaitaliana.it/hm/atti/splash.html)

Martinoni M., *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in Sacco P.L. (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma 2006

Melandri V., Masacci A., *Fundraising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004

Melandri V., *Manuale di fundraising: fare raccolta fondi nelle organizzazioni non profit e negli enti pubblici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2012

Osservatorio Impresa e Cultura (a cura di), *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2003

Pozzi V., *La cultura per comunicare l'impresa*, in Severino F. (a cura di), *Comunicare la cultura*, FrancoAngeli, Milano 2007

Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna 2002

Rosso H., Tempel E.R., Melandri V., *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Milano 2004

Sangiorgi G., Vaccarella L., *La valutazione del personale nella Pubblica Amministrazione*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008

Sangiorgi G., Venturi E., *La comunicazione istituzionale*, in Sangiorgi G. (a cura di), *Management e Governance nella Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano 2008

Schumacher E.C., *Promuovere una fondazione dedicata alla raccolta fondi: la strategia del fundraising nel lungo termine*, Philanthropy, Forlì 2007

Severino F., *Economia e marketing per la cultura*, FrancoAngeli, Milano 2011

Severino F., *L'opportunità per il pubblico e il privato: le sponsorizzazioni*, in Severino F. (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano 2005

Sgarbi V., Valente F. (a cura di), *Lo Stato dell'Arte: Istituti Italiani di Cultura nel mondo*, Skira, Milano 2011

Trimarchi M., *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli, Milano 2002

Trimarchi M. (a cura di), *Il finanziamento delle associazioni culturali ed educative*, Il Mulino, Bologna 2002

Throsby D., *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna 2005

## Articoli e contributi online

Martinoni M., Sacco P.L., *Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, pubblicato su: [www.fundraisingschool.it/foto/doc/Art.Sacco.pdf](http://www.fundraisingschool.it/foto/doc/Art.Sacco.pdf)

Martinoni M., "Il fundraiser nel settore culturale", *Il Giornale dell'Arte*, N. 314, Novembre 2011, p. 17

Martinoni M., *Dai tagli alla cultura alle nuove politiche di sostenibilità per le organizzazioni culturali: una possibile strada per il fundraising nel settore culturale*, 2011, pubblicato su:  
[www.fizz.it/home/articoli/2011/340-dai-tagli-alla-cultura-alle-nuove-politiche-di-sostenibilita-le-organizzazioni-cul](http://www.fizz.it/home/articoli/2011/340-dai-tagli-alla-cultura-alle-nuove-politiche-di-sostenibilita-le-organizzazioni-cul)

Martinoni M., "Coinvolgere i privati nel sostegno alla cultura", *Il Giornale dell'Arte*, 2011, pubblicato su:  
[www.ilgiornaledellarte.com/fondazioni/articoli/2011/12/111303.html](http://www.ilgiornaledellarte.com/fondazioni/articoli/2011/12/111303.html)

Martinoni M., *Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese. Analisi ragionata*, 2010, pubblicato su:  
[www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/articolo\\_06\\_2010.pdf](http://www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/articolo_06_2010.pdf)

Martinoni M., *Fundraising per le organizzazioni che operano nel settore culturale: stato attuale e prospettive future*, 2005, pubblicato su:  
[www2.compass.unibo.it/Materiali/Documenti/2005/Martinoni\\_per\\_GIOCA\\_21\\_02\\_2005.pdf](http://www2.compass.unibo.it/Materiali/Documenti/2005/Martinoni_per_GIOCA_21_02_2005.pdf)

Martinoni M., *Il fundraising per la cultura: realtà o miraggio?*, 2010, pubblicato su:  
[www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/lezioni\\_fundraising.pdf](http://www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/lezioni_fundraising.pdf)

"Niente cultura, niente sviluppo", *Il Sole 24 Ore*, 19 febbraio 2012, pubblicato su:  
[www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-02-18/niente-cultura-niente-sviluppo-141457.shtml?uuid=AaCqMotE](http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-02-18/niente-cultura-niente-sviluppo-141457.shtml?uuid=AaCqMotE)

Grossili R., "Spendere per la cultura fa bene al Paese", *Il Sole 24 Ore*, 23 febbraio 2012, pubblicato su:  
[www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-02-23/investire-proiettarsi-futuro-064046.shtml?uuid=Aa9WaDwE](http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-02-23/investire-proiettarsi-futuro-064046.shtml?uuid=Aa9WaDwE)

Ornaghi L., Passera C., Profumo F., "Tre ministri in campo per la cultura", *Il sole 24 Ore*, 24 febbraio 2012, pubblicato su:  
[www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-02-24/cultura-necessario-tornare-investire-063515.shtml?uuid=AaULZowE](http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-02-24/cultura-necessario-tornare-investire-063515.shtml?uuid=AaULZowE)

Sacco P.L., “Un appello all’Europa della cultura”, *Il sole 24 Ore*, 4 marzo 2012, pubblicato su:

[www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-03-03/appello-europa-cultura-180004.shtml?uuid=AazBUe1E](http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-03-03/appello-europa-cultura-180004.shtml?uuid=AazBUe1E)

Viale R., “Governance esclusiva”, *Il Sole 24 Ore*, 29 luglio 2008, pubblicato su: [blog-ilsegnalibro.blogspot.it/2008/07/meno-sedi-ma-affidate-manager.html](http://blog-ilsegnalibro.blogspot.it/2008/07/meno-sedi-ma-affidate-manager.html)

## **Fonti ministeriali**

*La nuova Farnesina per il Sistema Paese*, pubblicato dal MAE su:

[www.esteri.it/mae/ministero/pubblicazioni/allegati/20110615\\_Farnesina\\_Sistema\\_Paese.pdf](http://www.esteri.it/mae/ministero/pubblicazioni/allegati/20110615_Farnesina_Sistema_Paese.pdf)

*Il Ministero degli Affari Esteri in cifre*, Annuario Statistico 2011, pubblicato dal MAE su:

[www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Pubblicazioni/Annuario\\_Statistico](http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Pubblicazioni/Annuario_Statistico)

*Il Ministero degli Affari Esteri in cifre*, Annuario Statistico 2012, pubblicato dal MAE su:

[www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Pubblicazioni/Annuario\\_Statistico](http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Pubblicazioni/Annuario_Statistico)

*Manuale per l’amministratore locale. Web Istituti Italiani di Cultura*, Capgemini per Ministero degli Affari Esteri, Roma 2005

*La circuitazione: istruzioni per l’uso*, Ministero degli Affari Esteri, 2008

Audizione del Ministro degli Affari Esteri F. Frattini di fronte alle Commissioni Riunite III (Affari Esteri e Comunitari) e VII (Cultura, Scienza e Istruzione), nell’ambito dell’*Indagine conoscitiva sulla promozione della cultura e della lingua italiana all’estero*, 6 luglio 2011, resoconto stenografico su:

[www.camera.it/461?shadow\\_organo\\_parlamentare=1500&stenog=/\\_dati/leg16/lavori/stencomm/0307/indag/promozione/2011/0706&pagina=s010](http://www.camera.it/461?shadow_organo_parlamentare=1500&stenog=/_dati/leg16/lavori/stencomm/0307/indag/promozione/2011/0706&pagina=s010)

Audizione del Ministro Vincenza Lomonaco, vice direttore generale per la promozione della Sistema Paese e direttore centrale per la promozione della cultura e della lingua italiana, di fronte alle Commissioni Riunite III (Affari Esteri e Comunitari) e VII (Cultura, Scienza e Istruzione), nell’ambito dell’*Indagine conoscitiva sulla promozione della cultura e della lingua italiana all’estero*, 25 ottobre 2011, resoconto stenografico su:

[www.camera.it/461?shadow\\_organo\\_parlamentare=1500&stenog=/\\_dati/leg16/lavori/stencomm/0307/indag/promozione/2011/1025&pagina=s010](http://www.camera.it/461?shadow_organo_parlamentare=1500&stenog=/_dati/leg16/lavori/stencomm/0307/indag/promozione/2011/1025&pagina=s010)

Audizione di direttori degli Istituti Italiani di Cultura di fronte alle Commissioni Riunite III (Affari Esteri e Comunitari) e VII (Cultura, Scienza e Istruzione), nell'ambito dell'*Indagine conoscitiva sulla promozione della cultura e della lingua italiana all'estero*, 29 novembre 2011, resoconto stenografico su:

[www.camera.it/461?shadow\\_organo\\_parlamentare=1500&stenog=/\\_dati/leg16/lavori/stencomm/0307/indag/promozione/2011/1129&pagina=s010](http://www.camera.it/461?shadow_organo_parlamentare=1500&stenog=/_dati/leg16/lavori/stencomm/0307/indag/promozione/2011/1129&pagina=s010)

## **Fonti normative**

Regio Decreto 12 febbraio 1940, n. 740 "Testo unico delle norme legislative sulle scuole italiane all'estero"

Decreto del Ministero degli Affari Esteri 24 giugno 1950 "Fondazione degli Istituti Italiani di Cultura all'Estero" e allegato "Statuto dell'Istituto Italiano di Cultura all'estero" (art. 12 del R.D. 740/40)

Legge 22 dicembre 1990, n. 401, "Riforma degli Istituti Italiani di Cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiane all'estero"

Decreto del Ministero degli Affari Esteri 27 aprile 1995, n. 392, "Regolamento recante norme sull'organizzazione, il funzionamento e la gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli Istituti Italiani di Cultura all'estero"

Decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2010, n. 95 "Riorganizzazione del Ministero degli Affari Esteri"

## **Tesi di Laurea**

Taddeo G., *Risorse culturali poco esplorate o operatori di successo? Gli Istituti Italiani di Cultura negli Stati Uniti d'America*, Relatore Prof. Barbara Aquilani, Correlatore Prof. Marco Pierini. Università degli Studi di Siena, Facoltà di lettere e Filosofia, C.d.L. in Radiofonia, linguaggi dello spettacolo e del multimediale, A.A. 2005-2006, pubblicato su:

[www.ilsegnalibro.com/normativa/pagina\\_iniziale.html](http://www.ilsegnalibro.com/normativa/pagina_iniziale.html)

Torcutti E., *Diplomazia culturale e politica culturale*, Relatore Prof. Luigi Vittorio Ferraris, Correlatore Prof. Francesco Alfonsi, Università degli Studi di Trieste, Facoltà di Scienze Politiche, C.d.L. in Scienze Internazionali e Diplomatiche, A.A. 2004-2005, pubblicato su:

[www.ilsegnalibro.com/normativa/pagina\\_iniziale.html](http://www.ilsegnalibro.com/normativa/pagina_iniziale.html)

## **Siti internet**

[www.esteri.it](http://www.esteri.it)

[www.iicnewyork.esteri.it](http://www.iicnewyork.esteri.it)

[www.camera.it](http://www.camera.it)

[www.bibliowin.it/iic](http://www.bibliowin.it/iic)

[www.fizz.it](http://www.fizz.it)

[www.culturalab.org](http://www.culturalab.org)

[www.fondazionerosSELLI.it](http://www.fondazionerosSELLI.it)

[www.fundraisingschool.it](http://www.fundraisingschool.it)

[www.ilsegnalibro.com](http://www.ilsegnalibro.com)

[www.culturaitaliana.it](http://www.culturaitaliana.it)

[www.swfinstitute.org](http://www.swfinstitute.org)

[www.i-italy.org](http://www.i-italy.org)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.ilgiornaledellarte.it](http://www.ilgiornaledellarte.it)

[www.facebook.com/istitutodiculturany](http://www.facebook.com/istitutodiculturany)

Si segnala che gran parte del materiale su cui si basano i Capitoli 2 e 3 del presente elaborato è stato raccolto durante l'esperienza di tirocinio dell'autrice presso l'Istituto Italiano di Cultura di New York.

Con riferimento al Capitolo 4, sono state fondamentali le competenze e i materiali acquisiti nei tre corsi seguiti presso The Fund Raising School, promossa da AICCON con l'Università di Bologna, sede di Forlì: *Principi e tecniche di Fund Raising*, *Fund Raising management* e *Strategie di Fund Raising per la Cultura*.

## RINGRAZIAMENTI

Un sentito ringraziamento al direttore dell'IICNY Riccardo Viale per avermi fornito informazioni e materiale indispensabile e al Min. Massimo Riccardo per il tempo e l'aiuto dedicatomi.

A Marianna Martinoni per l'incoraggiamento e la passione che sa trasmettere.

Un affettuoso grazie a Eva, guida fantastica e premurosa durante il tirocinio, e alle altre *angels* della sua squadra perfetta, Virginia e Sara.

A Maurizio, per la sua fiducia, vera e curiosa, nei giovani.

Grazie alla grande famiglia degli stagisti dell'IICNY, in particolare a Francesco, Daniela ed Elena.

A Laura, Giulia, Beatrice e Stefania, per aver reso indimenticabile il mio soggiorno a New York, *party rock!*

A mio padre, complice insostituibile.

A mia madre, specchio insostituibile.

Al Nick, insostituibile misto di entrambi.

Gracias a Daan, que sueña conmigo.

Infine, grazie al mio gruppo veneziano, così eterogeneo eppure così unito. Giulia, Lucilla, Marta, Hélène, Tea, Arianna... Non è questo il bello dell'università?