

VELIKE DONATORSKE KAMPANJE - KOLIKO DOBRO AMERIČKI MODEL FUNKCIONIRA U EUROPSKIM INSTITUCIJAMA

JULIAN MARLAND □ Brakeley LTD., London



sl. 1. Julian Marland, viši savjetnik u firmi Brakeley LTD. iz Londona u razgovoru s Martinom Munivranom, kustosicom za odnose s javnošću Muzeja suvremene umjetnosti u Zagrebu, 17. listopada 2005.

Dopustite da najprije predstavim tvrtku iz koje dolazim. Brakeley LTD iz Londona mala je tvrtka za savjetovanja o *fundraisingu*. Mi savjetujemo organizacije o njihovim strategijama *fundraisinga*, a osobno najviše radim s kulturnim institucijama. Najviše radimo na području Velike Britanije, a i europske su institucije počele ozbiljno shvaćati *fundraising*. Vrsta *fundraisinga* koju razvijamo upravo je onakva kao u Americi, o čemu su nam govorili prethodni predavači. MoMA je vjerojatno najbolja institucija u svijetu u umijeću i čaroliji *fundraisinga*, u Europi nema institucije koja i približno tako dobro djeluje, čak ni u V. Britaniji. Ipak, u V. Britaniji smo se posljednjih deset do petnaest godina prilično približili američkom modelu. Ipak, velike su razlike između V. Britanije i SAD-a na tom području.

Najprije da objasnimo što mislimo pod američkim stilom *fundraisinga*, a zatim ćemo navesti s kojim se problemima mi u Europi trebamo suočiti pokušavajući prilagoditi američki model. Treće, velike kampanje iz 1990-ih rađene su prema američkome modelu i

uspješno su ih primjenjivale velike kulturne institucije Londona. Konačno, i u Europi počinje proces *fundraisinga*. Ako kažete da u Hrvatskoj ne radite ništa od toga - ne brinite se, to se ne radi ni u Njemačkoj, Francuskoj, Italiji itd. Nema razloga da Hrvatska ne postane lider u tom području. Što je američki stil *fundraisinga*? Prvo, korporacije nisu važne. Kada kažemo sponzorstvo, na engleskome to općenito znači korporativno sponzorstvo. To je specifičan termin. Ako rade sponzorstva, američke su institucije mnogo pažljivije od europskih u vezi s logom, korporativnim preuzimanjem. Postoji mit da bi Amerikanci prodali dušu kompanijama, ali čuli smo kako je MoMA krajnje pažljiva u tome. Američki filantropi su zgroženi kada dođu u Europu i vide što radimo s logotipovima kompanija, kako ih postavljamo po cijelome muzeju. Ima mnogo toga što je neočekivano i drugačije. U američkome modelu najprije morate imati Upravni odbor (Board of Trustees) koji ima mnogo novca. Naime, ako očekujete da mnogo novca dođe privatnim

kanalima, morate osigurati da ljudi koji su nadležni za upravljanje vašom institucijom mogu sami dati novac i imaju kredibilitet tražiti ga od drugih bogatih ljudi koji će ga dati. Michael Margitich je rekao da imaju 43 člana Upravnog odbora. Američki odbori vrlo su veliki, dok europski obično imaju od 4 do 6 članova i najčešće su postavljeni političkom odlukom, što je pravedno, jer vaš novac dolazi od države. Drugo je pravilo: daj ili otidi. Moraš dati ili dobiti - skupiti novac, u suprotnome nakon nekog vremena moraš otići. Mi smo usvojili neke elemente američkog modela, ali još nismo u njemu. Postoji i pitanje društvene odgovornosti. Filantropija se u SAD-u jako razvila. Očekuje se da stanovnici financiraju lokalne kulturne ustanove svoga grada. Društveno je neprihvatljivo ne iskazati filantropiju na svim razinama. Pročitao sam da 93% kućanstava u SAD-u daje novac za nešto. To praktično znači svi. U V. Britaniji taj postotak iznosi oko 30 - 40 %. Ne znam kakve bi statistike bile drugdje u Europi. U instituciji postoji upravljačka trojka - trokut (leadership). To su direktor, predsjednik odbora i voditelj operacija *fundraisinga*. U Europi često nailazimo na situaciju da institucija treba namaknuti novac pa unajme *fundraiser* koji će za njih skupiti sav novac. I pošalju ga da traži novac i da ga donese. Ali to tako jednostavno ne funkcionira! Vjerujete mi, probao sam. Važno je razumjeti da se upravljačka trojka mora međusobno potpomagati u svojim nastojanjima. Mora postojati piramida *fundraisinga*. Na vrhu su donacije voditelja (leadership gifts). Čuli smo da se za MoMA-u iznosi kreću i do 20 milijuna dolara, a daju ih članovi odbora i njihovi prijatelji. Osim toga, velike donacije i sponzorstva dolaze iz tri izvora: iz korporacija, fondacija i od pojedinaca. Na dnu piramide su članovi muzeja, nalazimo ih i u SAD-u i u V. Britaniji. U Londonu je članarina za nacionalni muzej 50 funti. U V. Britaniji postoji i grupa patrona koji daju 1.500 funti u godini. Među tim ljudima postoje pojedinci koji mogu godišnje izdvojiti i mnogo više. To donosi lijep prihod i stvara *pool* donatora. Ako radite veliku kampanju, a kolege će o velikoj kampanji MoMA-e govoriti sutra, onda najprije morate dobiti velike donacije. Ako ih ne dobijete, nikad nećete postići cilj. Kada ljudi započinju *fundraising* kampanje, polaze od toga da je to za njih novost pa da treba krenuti polako i u početku zatražiti male svote novca. Naprotiv, treba tražiti najveće donacije i obratiti se ljudima koji su najbliže instituciji, ljudima koji su već u vašem odboru. Da biste motivirali ljude da daju velike svote novca, treba imati jasne vizije. Filantropija se ne događa zbog ljudi. Istina je da neki donatori vole velika priznanja, ali neki to mrze. Ono što ih pokreće jest vaša vizija za koju tražite novac. Negativan razlog traženja novca jest činjenica da ga nedostaje. Upravo zato vi trebate novac jer imate neke vrlo zanimljive projekte i vrlo uzbudljive ideje, te kažete: Želimo da nam se priključite da bismo realizirali te ideje. Morate biti sposobni artikulirati takve zahtjeve. Kulturne organizacije to mogu, kultura ide pod ruku sa strašću. Bogati ljudi vole

umjetnost, vole ići u muzeje i zato vi kao kulturna ustanova imate priliku da ih zainteresirate. Velik novac ide za velikim idejama. MoMA iz New Yorka imala je veliku ideju, željela je izgraditi novu zgradu usred grada, i u tome je uspjela. Govorit ću o sedam koraka koje treba poduzeti da bi se zatražila donacija. Kako započinje proces približavanja imućnim ljudima? To može biti njihov novac, novac njihove fondacije ili njihove kompanije. Prema mom iskustvu, čak je i korporativno davanje zapravo individualno davanje. Trebate imati popis ljudi koje želite kontaktirati. Dolaze li oni u vaš muzej? Zato je dobro imati članstvo muzeja, jer je ono izvor prihoda, a istodobno vam daje neke podatke o ljudima koji podupiru ustanovu. Morate istražiti *pool* potencijalnih donatora. Tražite njihove dokaze bogatstva i filantropije. Zatim trebate razviti plan pristupa, svoju strategiju "njegovanja" odnosno brige o donatorima. To je uloga profesionalnih *fundraiser* kakvi smo M. Margitich i ja. U sklopu *fundraisinga* govorimo o kultivaciji - cultivation, ne znam kako to prevodite na hrvatski jezik. U osnovi je riječ o tome da vi upoznate donatore i oni upoznaju vas i vaše ambicije. Kada me pitaju o kultivaciji i o tome kako se to radi, kako se prepoznaje da činimo pravu stvar, tada odgovaram da je to ona točka na kojoj donator kada govori o instituciji prestane govoriti vi i počne govoriti mi. Ne dospjevamo sa svima do te točke, ali ipak mislim da odbor MoMA-e razmišlja o tome kako mi trebamo riješiti, mi trebamo napraviti. To je ono što pokušavamo postići kultivacijom. Najvažnije je ne tražiti od ljudi novac dok nisu spremni za to. A to razdoblje dok institucija ne dođe u poziciju da zatraži od pojedinca veliku donaciju može trajati osamnaest mjeseci do dvije godine od početka veze. Mnogi britanski *fundraiser* ne dođu do te točke. Bije ih loš glas među nekim ljudima iz New Yorka da traže novac već na prvom sastanku. To je igra za koju se unaprijed zna kako će se završiti, ali u tom procesu postoje etika i pravila igre koja se trebaju poštovati, poput procesa udvaranja. I u tom procesu traženje donacije tek je peti korak. Bitno je da se donacija traži samo onda kada je pojedinac spreman i to očekuje. Traženi bi iznos trebao biti malo viši nego što se očekuje, nikako ne niži. Osnovna stvar pri traženju jest to da ne smije biti iznenađenja. Slijede pregovori o donaciji i zaključenje donacije. Za korporacijske donacije to može biti dugotrajan proces, no takav može biti i s pojedincima. Na kraju se treba odati priznanje donatoru time što će mu se ime staviti u galeriji, uz umjetninu. Mora se voditi briga o donatorima i tu vezu treba njegovati. Rekao bih vam nešto o specifičnostima koje nalazimo u Europi. Naime, u različitim europskim zemljama postoje različite tradicije. Ne poznajem situaciju u Hrvatskoj, ali pretpostavljam da vi radite *fundraising* prema srednjoeuropskom modelu, da su vaše kulturne ustanove osnovane u 19. i ranom 20. stoljeću, uz pomoć privatnog novca. I ako bismo se prošetal i muzejima, vidjeli bismo slike i biste pojedinaca i obitelji koje su potpomogle osnivanje muzeja. Tako je i u

Da biste motivirali ljude da daju velike svote novca, treba imati jasne vizije. Filantropija se ne događa zbog ljudi. Istina je da neki donatori vole velika priznanja, ali neki to mrze. Ono što ih pokreće jest vaša vizija za koju tražite novac.



sl. 2. i 3. Obilazak nove zgrade MSU u izgradnji, 17. listopada 2005.

Njemačkoj, djelomično u Francuskoj i u većini zemalja sjeverne i srednje Europe. Filantropija je započela u Europi, u doba Rimskog Carstva. Mislim da Europa mora ponovno otkriti tradiciju kulturne filantropije, kako bi imućni građani preuzeli odgovornost i vlasništvo u kulturi svoga grada. Inače država neće moći podupirati kulturne ustanove. Europa pati od starenja stanovništva i porasta troškova mirovina, zdravstva i zato ne mislim da će se kultura razvijati. U najboljem slučaju možemo se nadati da će ostati na istoj razini. Zato, ako imate ambiciju povećavati i razvijati svoje institucije, morate razmišljati o tome kako pokrenuti kulturnu filantropiju. Problem Europe je to što je nakon 1945. u većini zemalja država preuzela ulogu filantropa. Većina država plaća bolnice, škole, sveučilišta, kazališta, muzeje, knjižnice i druge kulturne ustanove, na način kako je prije rata, a svakako u 19. stoljeću, to činio privatni sektor, npr. bogati lokalni industrijalci. Važna je i uloga Crkve u Europi, te različitih jezika i etničkih zajednica.

Radeći u više europskih zemalja, uočio sam da jedni od drugih možemo mnogo naučiti. Ono što bi se treba-

lo mijenjati u Europi jesu državne strukture. Većina muzeja konstituirana je kao državne ustanove, a većina zaposlenika državni su činovnici. To je velik problem za *fundraising* jer nitko ne želi dati novac državi ako ne mora. I zato institucije moraju imati određenu razinu samostalnosti s obzirom na državu. To im omogućuje javno financiranje usporedno s alternativnim izvorima prihoda. U nekim europskim zemljama to je kontroverzno, ali tako je u V. Britaniji. British Museum, Tate i svi muzeji utemeljeni su kao charities - dobrotvorne ustanove. Pojavljuje se bojazan da će država kažnjavati institucije koje su uspješno namicale novac u procesu *fundraisinga* i smanjivati im davanja za kulturu. Od političara u V. Britaniji traži se da javno o tome progovore, i to je velika politička tema. U V. Britaniji je poslijeratna vlada osnovala Arts Council, davala novac muzejima itd. Godine 1980. davanja države većini kulturnih institucija se smanjuju. Od 1990. godine Nacionalna lutrija (National Lottery) svake godine daje goleme svote novca za umjetnost. Vlada je rekla: "Dat ćemo vam 50 do 75% cijene projekta, a ostalo morate namaknuti sami." I zato je British Museum ustanovio Odjel za razvoj. Došao sam godine 1994. kao drugi *fundraiser*. Iznenađena su ustanove morale to ozbiljno shvatiti i dobro su to radile. To se razvilo u javno-privatno partnerstvo, što uključuje i državu i privatni sektor. Mi u V. Britaniji po tome modelu još dobivamo mnogo javnoga, državnog novca, a za laburističke vlade nakon 1997. taj je iznos bitno povećan. Rast javne potpore tekao je usporedno s rastom privatne potpore, i zato to smatram zanimljivim modelom. Državne strukture u V. Britaniji pomažu nam u *fundraisingu*, a status charity - dobrotvorne ustanove otvara nam mogućnost smanji-

vanja poreza. I institucije i donatori dijele smanjenje poreza. U biti, dobiva se povrat poreza. Naši su porezi viši od onih u SAD-u. Nema ograničenja visine donacije ili individualne filantropije za pojedince. Time država ciljano potiče filantropiju. Važnija od pitanja poreza jest činjenica da dobrotvorne ustanove moraju biti neovisne. Tako država ne može naređivati instituciji što da radi. Može joj nešto sugerirati, ako država pokriva 60% hladnog pogona, te se sugestije trebaju vrlo ozbiljno razmotriti. No država ih ne može kontrolirati, što je vrlo važno jer daje povjerenje donatorima. Njihov će novac biti korišten u dugoročnom interesu institucije, a ne za kratkoročne političke ciljeve. Mislim da je porezni sustav jednako pogodan ili čak pogodniji nego u SAD-u. To je omogućilo realizaciju mnogih kulturnih projekata koji se ne bi ostvarili da su ovisili samo o državnom novcu. Kada smo započinjali *fundraising* u British Museumu, mnogi su govorili da to neće ići, da nemamo bogatih pojedinaca, da nemamo tradiciju filantropije itd. Ići će, samo što institucije nisu pokušale, i to vrijedi za cijelu Europu. Nije istina da Europa ima manje imućnih i bogatih ljudi od SAD-a, to potvrđuju i statistike. Ima mnogo bogatih ljudi i mnogi od njih zainteresirani su za kulturu. Mi u Europi ne volimo govoriti o novcu, to smatramo čak vulgarnim. Još se uvijek smatra da članovi odbora u muzeju suvremene umjetnosti moraju biti stručnjaci za suvremenu umjetnost, a bogati još nisu odgojeni da imaju filantropske odgovornosti. U V. Britaniji još traje taj obrazovni proces, i vjerujem da će zahvatiti i vas.

Promotrimo tri konkretna primjera *fundraisinga* u 1990-im godinama, The British Museum, Old Opera i Tate Modern.

Kada sam ja došao 1994., The British Museum morao je namaknuti 30 milijuna funti, a zatim se taj iznos popeo na 60 milijuna, a završio sa 106 milijuna. Dobili smo 46 milijuna od Nacionalne lutrije. Dvojica predsjednika Odbora bili su ljudi s vezama, ali sami nisu bili osobito bogati. Ipak su bili vrlo uspješni u pribavljanju novca jer su bili vrlo dobro umreženi. Oni su odradili najveći dio izravnog *fundraisinga*. Najuspješniji je bio Claus Moser, potomak njemačkih židovskih emigranata. Zapravo, kulturne institucije u Središnjoj Europi financiraju Židovi. Nažalost, njihove zajednice u Srednjoj Europi više ne postoje i mi ih moramo obnoviti. Najveća individualna donacija bila je 20 milijuna i dopustili su da je uložimo u banku kao Western Foundation. Obitelj Western nije voljela da ih javno ističemo. Prisilili smo ih da njihovo ime "stavimo" u muzej. Pa iako su treća-četvrti obitelj po bogatstvu u V. Britaniji, u Muzej su dolazili autobusom, a ako smo ih poslužili ručkom, morali smo paziti da to budu samo sendviči i čaša vode jer bi inače mislili da bacamo njihov novac. Nasuprot njima, neki donatori smatraju da se pred njih mora prostirati crveni tepih. Dakle, nema pravila. Stara opera drugi je važan projekt Lutrije. Projekt je stajao 213 milijuna funti, a Lutrija je dala 78

milijuna. Imali su komercijalne sektore koji su osiguravali novac i nekoliko velikih donatora. I opet nešto tipično američko: dva najveća donatora bila su dva voditelja kampanje, Lord Sainbury i Vivian Dunfield. Konačno, Tate Modern trebao je za svoju kampanju namaknuti 130 milijuna funti. Dobili su 50 milijuna od Lutrije i 20 milijuna iz državnog sektora. Dobro su vodili kampanju, ali nisu postizali velike donacije. Njihova najveća pojedinačna donacija bila je 3 milijuna funti, a dala ju je Western Foundation. Imali su mnogo ljudi koji su davali novac, ali su morali teško raditi. Dosta donatora bilo je iz SAD-a, ciljali su na kolekcionare suvremene umjetnosti. Glavni *fundraiser* za Tate bio je direktor muzeja Nick Serrota, koji je vodio kampanju i jako puno radio. Bilo je teško jer su se u *fundraisingu* natjecali s kulturnim ikonama - British Museumom i Operom. Mislim da morate imati neovisne odbore i u te odbore morate postaviti donatore kao osobe zadužene za *fundraising*. To je vrlo slično američkome modelu. A ključ je u partnerstvu javnoga i privatnog novca kojim se neće kompromitirati neovisnost kulturne ustanove ni program *fundraisinga*. Važan je i timing kampanje, premda ne možete bitno utjecati na vrijeme. Bilo je i korisno jer je *fundraising* postao popularan termin početkom 1990-ih i svi su govorili o tri velike kampanje. U ostalim europskim zemljama *fundraising* zapravo tek počinje. Drugo najveće tržište za kompaniju Brackeley iza V. Britanije jest Švedska. Zbog tradicije socijalne demokracije i visokih poreza ondje nema smanjenja poreza na darove. U Švedskoj djelujemo već deset godina i uspješno vodimo kampanje u visokom obrazovanju. U toj su zemlji korporacije još važne i mislim da će tako biti i u Hrvatskoj. Prijedlog za sponzorstvo nije prva stvar kojom se pristupa korporaciji, on dolazi naknadno, u procesu. Naš je klijent bio i Salzburški festival. Oni su bili uspješni u *fundraisingu*, ali nisu imali velike donacije. Stedelijk Museum u Amsterdamu vodio je veliku kampanju. *Fundraising* i sponzorstvo počinju, i važno je da se razvijaju. Mislim da je za institucije poželjno da imaju različite izvore financiranja. Nezdravo je da imaju samo jednog velikog donatora, bio on ministarstvo kulture ili bogati pojedinac. Samo se tako može osigurati da nijedan donator ne preuzme kontrolu, kao što to uspijeva MoMA-i. Država treba biti dio procesa, odnosno sudjelovanje države je iznimno korisno i apsolutno bitno. Kada bi država odustala od financiranja kulturnih ustanova, većina bi ih propala. Zato nam je potpora države potrebna kako bi institucije imale različite izvore financiranja putem struktura poreza te korporativnih i državnih struktura. Konačno, kažu da novac ne raste na drveću. Za njega se mora raditi. To je težak posao, ali se može napraviti. Dokazali smo da se može napraviti u V. Britaniji. Počinje se događati i u ostatku Europe. Idimo za njim!

Priredila na osnovu zvučnih zapisa: Jadranka Vinterhalter

Prijevod s engleskog jezika: Goranka Antunović, Vera Andrassy, Jadranka Vinterhalter

SUMMARY

MAJOR GIFTS CAMPAIGNS - HOW WELL DOES THE AMERICAN MODEL WORK FOR EUROPEAN CULTURAL ORGANISATIONS

The experience of British cultural organisations over the past 12 years, since the launch of the National Lottery, is particularly interesting for cultural organisations in other European countries. Many organisations have implemented US-style fundraising operations but this has had to be adapted to reflect a number of difference environmental factors. For example, because the level of public funding for museums is much higher in the UK than in the US, the boards of British museums cannot have the same fundraising focus that US museums have. The British situation is still much closer to the rest of Europe, where the challenge is to create an effective public/private partnership to support our cultural institutions.

This presentation focus on what has been learnt in trying to adapt the US cultural fundraising model to the European environment.