



Strumenti e metodi di valutazione delle ricadute degli interventi della
Fondazione CRT - II

Il metodo SROI e il caso della manifestazione musicale Collisioni

Marco Camoletto

Responsabile Analisi e Sviluppo

Flavio Servato

Coordinatore Audit Erogazioni presso
beneficiari

Funzione Attività istituzionale



Antefatto - 1



Collisions è una manifestazione musicale annuale che si tiene in luglio a Barolo (CN). Si svolge dal 2009, e negli anni ha accresciuto importanza e popolarità. Sono venuti ad esibirsi a Barolo tantissimi performers internazionali, tra cui P.Smith, B.Dylan, Sting, Mika...

Nel 2017 parteciperanno tra gli altri Robbie Williams, i Placebo, The Offsprings...

Accanto ai concerti principali nei giorni del festival si svolge un ricco programma culturale di incontri e una serie di performances di gruppi musicali e di attività curate da vari gruppi giovanili (Progetto Giovani).

Dal 2015 accanto al **programma musicale** ed a **Progetto Giovani** si svolge anche una intensa e sofisticata attività di promozione dell'enologia locale, nel quale sono coinvolti esperti ed acquirenti di standing internazionale.

Antefatto - 2

- Collisioni (a Barolo) negli ultimi anni si è attestata attorno alle **90 - 120.000 presenze** per anno nei quattro/cinque giorni dell'evento
- I giovani invitati nell'ambito di **Progetto Giovani** sono **circa 400** (2015)
- I **giovani volontari** – inclusi quelli inseriti in Progetto Giovani provenienti dalle scuole e impegnati nel multimedia e negli incontri culturali - sono **circa trecento**
- I ricavi complessivi aggregati per il solo progetto “Barolo” risultano oltre i **2 milioni** di Euro
- Fondazione CRT contribuisce alla manifestazione dal 2010, per circa 30.000 euro annuali
- Nel 2015 Collisioni è stato oggetto di uno specifico audit da parte di Fondazione CRT, nel quadro degli approfondimenti previsti dalla Fondazione stessa



Antefatto – 3 Le ragioni di interesse di Collisioni per FCRT

- **Tra le manifestazioni musicali supportate da FCRT Collisioni è quella che nel tempo è cresciuta di più** ed ha oggi un volume di pubblico assolutamente ragguardevole, seppure concentrato in un periodo molto delimitato;
- **Dopo gli interventi sull'arte, la cultura e l'heritage con i quali le fondazioni bancarie hanno assecondato lo sviluppo di questi territori, Collisioni sembra proporre un ulteriore strumento volto a legare tali caratteristiche con la vera e propria cultura di massa;**
- **Alla luce degli sviluppi intercorsi, va ricercato un nuovo equilibrio tra la gestione commerciale dell'evento e la contribuzione pubblica e privata;**
- Una analisi di tipo SROI, ancorché non necessariamente finalizzata a individuare tale parametro, aiuta a chiarire un buon numero di tali aspetti

1. Gli stakeholders

Sono stati individuati nella fase introduttiva 8 gruppi di stakeholders:

- Gli **organizzatori dell'evento**, Associazione Collisioni e Generazione Musica srl
- Il **pubblico** pagante gli spettacoli e quello che comunque nei giorni del festival è presente a Barolo ed accede alle molte occasioni culturali e musicali minori
- Il **tessuto economico locale** coinvolto [dai services che assicurano la realizzazione del festival, alle aziende dell'ospitalità e del turismo, al commercio locale e ai produttori vinicoli e alimentari anche in forma di sponsor]
- La **comunità locale** abitante nei paesi coinvolti
- I **gruppi musicali giovanili** invitati
- Il **volontariato** giovanile e i ragazzi delle scuole invitate
- I **donors** pubblici e privati, tra cui FCRT
- Le **imprese sponsorizzatrici** dell'evento negli anni

Nota Bene: Gli **autori** – performers, musicisti scrittori e uomini dello spettacolo e della cultura che partecipano al festival; gli **esperti e i giornalisti** dell'enogastronomia invitati nei giorni dell'evento. Questo gruppo di *stakeholders* non è trattato perché il corrispondente *outcome* imputabile è risultato poco significativo.

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito -1

Gli organizzatori dell'evento

- Collisioni è promosso dalla nascita dalla no profit Associazione Collisioni. Dal 2013 la gestione commerciale e i rapporti con gli artisti sono affidati da questa alla srl Generazione Musica sulla base di un contratto oneroso (circa 180.000 euro). Dal 2017 ci sarà una seconda srl per la gestione dei rapporti con le aziende vinicole della zona.
- **Nel corso di questo studio è stata ricostruita la contabilità aggregata delle due entità (Collisioni e Generazione Musica) suddivisa per centri di costo, in modo da giungere ad un bilancio specifico della manifestazione ed escludere le altre attività complessivamente svolte, peraltro indizio di significative capacità imprenditoriali in essere.**
- Particolare importante, **si è ricostruita anche l'entità e la storia degli investimenti – per lo più immateriali e di capitale umano – che negli anni hanno condotto Collisioni alla dimensione ed allo status che oggi ricopre**, tenendo conto in questa chiave del sostegno apportato dai contributi pubblici e privati alla fase di start up.
- **Avvertenza:** I dati di bilancio sono stati forniti da Associazione Collisioni e da Generazione Musica srl e rielaborati dai loro consulenti, che sono stati accettati senza verifiche dal team di FCRT. Lo stesso vale per i dati di Progetto Giovani e Progetto Vino.

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito -1

In definitiva:

- Considerando tutte le attività complessivamente svolte, l'Associazione Collisioni ha registrato nel 2015 una perdita d'esercizio di euro 517, mentre per Generazione Musica Srl si rileva un risultato economico negativo di 1.581 euro. Il trasferimento di risorse contrattualizzato per l'evento di Barolo da Generazione a Collisioni è di 182.000 euro.
- **Al netto del trasferimento, l'analisi più mirata condotta sui diversi progetti (per i quali sono stati ricostruiti i centri di costo aggregando i risultati delle due entità, al netto delle “rettifiche di consolidamento”) mostra come “Barolo” generi una perdita per Collisioni di circa 153.000 euro, mentre Generazione Musica ottiene un risultato positivo di circa 88.000.**
- I dati fanno emergere una significativa capacità di “replicabilità” del format anche in altri contesti, in quanto i dati aggregati di altri progetti (quale ad esempio “Friuli”) evidenziano (in questo caso in capo a Generazione Musica Srl) un risultato positivo di circa 74.000 euro.
- **Gli investimenti sostenuti fino al 31.12.2015 per realizzare tutte le attività complessivamente svolte dalle due entità è stimabile in circa 2.040.000 Euro**, di cui 475.000 Euro attribuibili al sostegno dei donors «investitori istituzionali» (di cui oltre 255.000 provenienti da fondazioni di origine bancaria), 194.000 Euro a titolo di equity e finanziamento soci (da utilizzarsi anche per la copertura delle perdite) e 1.371.000 Euro per oneri figurativi relativi a mancate o minori retribuzioni delle risorse umane per la creazione del know how, oltre ad altri costi non effettivamente sostenuti ma valorizzati alle reali condizioni di mercato.

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito - 2

Il **pubblico** pagante gli spettacoli e quello che comunque nei giorni del festival è presente a Barolo

- Nei quattro giorni di Collisioni 2015 le presenze complessive registrate si aggirano attorno a 90-100.000 persone, con ... biglietti venduti per i main events e un incasso pari a 1.258.578 euro.
- Dal punto di vista dell'impatto, ovviamente questo pubblico determina largamente gli effetti sull'economia locale che compariranno nell'apposita valutazione.
- **In questo studio abbiamo però evidenziato anche l'effetto diretto derivante dal piacere di fare parte di un evento musicale in una sede così suggestiva, dai motivi di consolidamento di culture e passioni, in una parola di tutte quelle ragioni per cui «vale la pena» esserci ad un concerto, ad una rappresentazione teatrale etc.**
- **Questo «vale la pena» che ha una dimensione sostanzialmente personale ed immateriale conduce poi a consumi indotti (prodotti musicali, libri, altri concerti) che d'intesa con OCP sono stati calcolati in modo pionieristico come una percentuale sul valore dell'incasso, precisamente un terzo distribuito su due anni (207.615 euro su un anno).**

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito - 3

Il tessuto economico locale coinvolto

- È evidente che l'afflusso del pubblico, le strutture dell'organizzazione necessaria per sostenere l'evento, il richiamo turistico rafforzato sul territorio inducono tutti insieme un fortissimo impatto positivo sull'economia locale.
- Va precisato che in questo lavoro si applica una valutazione di impatto diretto nell'immediato, non una valutazione di ricaduta complessiva calcolata con tecniche matriciali. Anche per questa ragione il dato deriva dai consumi locali indotti e considera limitatamente beni e servizi intermedi legati alla produzione dell'evento stesso.
- Il calcolo è stato effettuato considerando una platea di 68.000 presenze per un tempo assimilabile ad una giornata per capita, e applicando i moltiplicatori in uso presso OCP nelle aree non torinesi, opportunamente ponderate per tipologia di pubblico e affinità territoriale.
- **L'impatto risulta pari a 5.065.120 euro, dei quali almeno 850.000 redistribuiti direttamente sul territorio sotto forma di retribuzione (lavoro dipendente mensile + vouchers).**
- Tale cifra è sostanzialmente in linea con i dati sui prelievi di contante presso i POS di Barolo, tenuto conto ovviamente delle modalità di pagamento in uso.
- Effetti indiretti di medio periodo sono stati localizzati ma al momento il loro calcolo non è possibile per lacune informative.

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito - 4

La comunità locale

Come nel caso del pubblico pagante qui si propone un approccio che va oltre il mero ritorno economico immediato (peraltro evidenziato nel paragrafo precedente dedicato alla business community).

Il riferimento è dunque ad una sorta di **«effetto benessere» complessivo** che deriva dall'animazione che l'evento produce nella comunità, da fenomeni di crescita della coscienza di sé e di rafforzata coesione sociale, oltrechè da aspetti legati alla salute, al dinamismo fisico e culturale indotti da occasioni di confronto con la musica, l'arte, la spiritualità.

Esiste al riguardo una ricca serie di studi e ricerche, che tuttavia non superano che raramente l'aspetto descrittivo. Qui in modo del tutto artigianale e anche un po' provocatorio, **si propone invece di riassumere questo insieme di fattori in un parametro quantitativo**, facendo riferimento al possibile risparmio di una frazione minima (2%) della spesa sanitaria annuale procapite di una quota ridotta (10%) della popolazione residente coinvolta da Collisioni. Se questa stima fosse corretta, allora si dovrebbe contabilizzare un **effetto –salute pari a circa 350.00 euro**.

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito – 5

I gruppi musicali giovanili invitati

La presenza dei gruppi musicali giovanili a Collisioni si inquadra nel Progetto Giovani, di specifico interesse per FCRT. Nel 2015 sono 27 i gruppi invitati secondo questo schema, che prevede l'esibizione dei gruppi nei quattro palchi off allestiti nel paese.

Nella nostra analisi tali presenze assumono una duplice valenza. Da un lato, esse costituiscono una occasione di lancio e di notorietà dei gruppi, che crediamo possa influire positivamente sulle successive opportunità musicali dei protagonisti. Allo stesso tempo esse permettono a Collisioni di mantenere una vitalità musicale delle giornate anche nei momenti «non di punta» senza incidere troppo sui costi generali del festival.

Nel valutare l'impatto si è dunque tenuto conto di entrambe le situazioni, e tenendo presente ospitalità, costi e ingaggi del mercato musicale (*ndr. qui non si entra nei dettagli del calcolo effettuato, che tuttavia è disponibile ed è stato validato dagli addetti ai lavori interpellati*) è stato stimato un **effetto immediato positivo pari a 23500 euro, a cui si affiancano altri complessivi 135.000 in corso d'anno e per l'anno seguente; e una prestazione figurativa a vantaggio dell'organizzazione pari a circa 27.000 euro.**

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito – 6

Il volontariato giovanile - a

Anche il volontariato giovanile fa parte del Progetto Giovani. Nel 2015 i giovani partecipanti a vario titolo (dal puro volontariato di organizzazione all'attività di social media producer all'animazione di incontri letterari e culturali da parte delle scuole) sono stati più di 300.

Come per i giovani musicisti, l'impatto di questo gruppo è duplice: c'è un costo per l'organizzazione che è effettivo solo per la parte legata all'ospitalità (e non per tutti, i volontari di organizzazione pagano il soggiorno se non provenienti dal territorio) mentre è figurato per quanto riguarda l'utilizzo di prestazioni che altrimenti dovrebbero essere pagate; per converso senza dubbio **questo volontariato costituisce per i giovani impegnati una preziosa esperienza pre-professionale, capace a nostro giudizio di produrre effetti a medio termine positivi per quanto riguarda le prospettive di lavoro.**

Concretamente, tutte le spese di logistica in senso ampio afferenti Progetto Giovani sono state imputate come entrate in capo al tessuto economico locale (92.550 euro); il lavoro diretto prestato è stato invece calcolato applicando ai 293 volontari – gruppi musicali esclusi – il valore di una mensilità di tirocinio secondo i parametri della Regione Piemonte (175.000 euro) e compare come un costo figurativo a carico degli organizzatori;

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito – 6

Il volontariato giovanile - b

Come effetto secondario – calcolato convenzionalmente entro un anno anche in relazione al tasso di interesse trascurabile al momento - , tenuto conto della situazione più che favorevole del mercato del lavoro cuneese rispetto al dato medio regionale, è stato ipotizzato un **aumento del 15% della probabilità per i giovani volontari di ottenere un tirocinio trimestrale e un aumento del 30% della probabilità di ottenere una occupazione più soddisfacente in termini contrattuali e retributivi, pari ad un effetto reddito di 79.000 e 348.000 rispettivamente sull'insieme dei volontari.**

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito – 7

I donors pubblici e privati, tra cui Fondazione CRT

Nel 2015 FCRT ha erogato 28.000 euro a Collisioni per il sostegno al Progetto Giovani. Inferiore la somma erogata da FCR Cuneo (ne risultano 15.000 per il 2015), e saltuario il contributo di CSP (20.000 euro circa). Il sostegno peraltro risale indietro nel tempo fino al 2010, con somme lentamente in crescita. Alla luce del ragionamento individuato per ricostruire gli investimenti espliciti ed impliciti che hanno condotto Collisioni a passare da 10.000 spettatori nella prima edizione alle oltre 100.000 presenze nelle ultime tre edizioni, **sono stati considerati i contributi ricevuti dalle Fondazioni di origine bancaria del territorio come un elemento degli investimenti complessivamente effettuati da Collisioni, così come riportato nella slide di apertura, che complessivamente ammontano a oltre 255.000 euro.**

2. Gli stakeholders e il social impact attribuito – 8

Le imprese sponsorizzatrici

Nel 2015 le sponsorizzazioni ammontano a circa 650.000 euro. Il sostegno peraltro risale indietro nel tempo fino al 2010, con somme in rapida in crescita. Il problema con questo stakeholder è che non è possibile valutare l'effetto positivo generato azialmente dalla sponsorizzazione, e dunque il calcolo dello SROI in senso proprio.

Siamo inoltre dell'avviso, alla luce del ragionamento individuato per ricostruire gli investimenti espliciti ed impliciti, che anche le sponsorizzazioni potrebbero rientrare in tale linea; tuttavia vari ordini di ragione, tra cui i principi contabili, rendono sconsigliabile tale approccio.

3. Lo SROI di Collisioni: limiti e suggestioni

Alla luce di tutte le considerazioni espresse a proposito dei vari stakeholders, si è ritenuto preferibile non presentare al momento un numero riassuntivo per lo SROI. A titolo informativo, se fosse accettata una ulteriore parziale capitalizzazione dei costi confrontabile con una quota delle sponsorizzazioni, lo SROI sarebbe dell'ordine di grandezza del 50%.

Emergono peraltro due aspetti salienti, alla luce di un approccio alla «venture philanthropy»:

- **La netta differenza tra rendimento finanziario in capo al nucleo promotore e rendimento «sociale»;**
- **All'interno di questa qualificazione, le similitudini di questa attività con altre caratterizzate dalla capacità di sviluppare un altissimo valore aggiunto a partire da investimenti di capitale comparabilmente molto ridotti, com'è tipico delle start-up basate sull'intelligenza e sull'orientamento verso l'utilizzatore finale (le «app» companies?)**

Sintesi finale - I

Va ricordato innanzitutto **lo scopo del lavoro, che è quello di analizzare a fondo un caso di intervento convenzionale della Fondazione nel campo dello spettacolo e di dotarla di un prototipo, di uno schema di lettura replicabile su altri eventi con molto minore dispendio di tempi e di energie (dunque con economie di scala e di scopo sfruttabili).**

La sintesi finale, più che riassumere quanto riportato nelle slides precedenti, va nella direzione di cogliere meglio implicazioni e stimoli emersi nel corso del lavoro e proporli in forma sintetica e discorsiva agli uffici ed agli organi della Fondazione stessa, in linea con le indicazioni e raccomandazioni espresse al termine dei lavori di audit affidati al team di commercialisti lo scorso anno, in una chiave tuttavia più interpretativa e meno contabile-prescrittiva.

Sintesi finale - II

- La capacità di attrazione di Collisioni per un pubblico vasto eterogeneo e di qualità, seppure in un periodo molto delimitato, ha fortissimi impatti sull'economia locale;
- **L'intreccio tra valore del paesaggio e del territorio, qualità degli artisti coinvolti e capacità organizzative locali costituisce un modello di particolare significato, capace di potenziare gli effetti incrociati di questi fattori esaltando economie di scala e di scopo**
- Nel tempo, il ruolo della contribuzione pubblica e privata si è molto assottigliato, dando spazio alle sponsorizzazioni di aziende terze e alle attività gestite in chiave commerciale. Oggi le erogazioni si concentrano solo nel sostegno delle iniziative a valenza sociale e culturale. Si affaccia **un bivio**:
 - **o uscire dal regime del granting**, ormai quasi superfluo date le dimensioni dell'evento;
 - **o proseguire**, ma intensificando la richiesta di azioni più decisive mirate a **rafforzare i vantaggi collettivi e sociali**.

Sintesi finale - III

- **Collisioni mette in evidenza una serie di fenomeni** – manifestazione che parte in sordina e cresce esponenzialmente nel tempo in importanza ed impatto territoriale; nucleo promotore che progressivamente acquisisce professionalità e imprenditorialità; costanti erogazioni da parte di fondazioni ed enti pubblici che, sebbene volti al finanziamento dei singoli eventi, di fatto permettono i due fenomeni indicati ai punti precedenti – **che è facile riscontrare anche in altre situazioni e non solo nel campo della cultura e dello spettacolo.**
- Questi fenomeni sono già stati riconosciuti in passato in chiave critica e preoccupata, in ragione dei conflitti di interesse e di opportunismi che non è raro riscontrare, e della difficoltà che insorge immediatamente quando tra le parti subentra una differenza di prospettiva e la necessità di «regolare i conti» (*in bonis o in malis..*) rispetto al passato.
- Nel caso specifico alcuni di questi elementi sono apparsi chiariti fin dall’inizio (separazione funzionale tra srl e nonprofit, rapporti contrattuali scritti tra le due parti, perdita di centralità delle erogazioni rispetto al budget complessivo); altri, come le perdite ripianate dai soci della nonprofit e la bassa redditività del lato commerciale se raffrontata ad altri operatori di mercato, devono invece essere reinterpretati *ex novo*.

Sintesi finale - IV

- **L'idea che si propone è di considerare Collisioni come la realizzazione di una dinamica imprenditoriale, che in forma ibrida NP/P vede coinvolti il nucleo imprenditoriale che investe specificamente sotto forma di R&S in «on the job human capital» e di capitale versato sotto forma di mancate remunerazioni, ed attende ritorni nell'oggi sotto forma di «status» e riconoscimento sul territorio e nel tempo sotto forma di futuri possibili profitti economici.**
- **In questa chiave in modo implicito i donors fungono da «business angels» permettendo nelle fasi iniziali l'esistenza del progetto d'impresa, in cambio del raggiungimento nel tempo di obiettivi di interesse generale legati allo sviluppo del territorio ed al rafforzamento di momenti di natura sociale e culturale corrispondenti alla propria mission.**
- **Ci si è posti il problema, in capo al donor, del «make or buy»: sarebbe stato possibile ottenere lo stesso risultato affidando al mercato la ricerca di un soggetto già affermato e capace di recare lo stesso risultato complessivo? La risposta che si ritiene di dare è assolutamente negativa per costo e per eccessivo rischio di impresa. Inoltre ora questo soggetto d'impresa è in grado di esportare le proprie competenze, ma mantenendo il radicamento territoriale.**

4. Appendice - 1

Precisazioni di metodo

- Tutti i dati riferiti al passato sono stati aggiornati al 2015 utilizzando un tasso convenzionale del 2,2%; quelli riferibili al futuro sono stati attribuiti al 2015 senza manipolazione in quanto i bassi tassi di interesse e di inflazione rendono tale esercizio irrilevante a questi fini;
- **I dati elementari per il calcolo delle ricadute provengono da OCP.** Il tasso di disoccupazione giovanile utilizzato per derivare le ipotesi circa gli effetti occupazionali sono di fonte ORML e Ires.
- Le elaborazioni proposte in merito ad alcuni stakeholders – pubblico, comunità locale, gruppi musicali giovanili – sono di sola responsabilità degli estensori, e sono basate su dati riscontrati con gli uffici della Fondazione, un mini-campione di operatori del settore, oltreché con OCP. Le statistiche utilizzate sono di origine Regione Piemonte.
- La valutazione di Progetto Vino, terzo asse portante di Collisioni, è stata sospesa in attesa che nel futuro immediato siano meglio definiti contesto e strumenti di realizzazione.
- Tutti i calcoli effettuati e le cifre proposte sono state messe a punto approssimando tendenzialmente per difetto.

4. Appendice - 2

Nel corso della ricerca sono emersi alcuni aspetti degni di nota:

- È stata realizzata una completa ricostruzione dei bilanci tra il soggetto nonprofit e il soggetto profit in qualche modo collegato che si è occupato della gestione e realizzazione del festival dal punto di vista commerciale, attraverso la produzione di uno specifico bilancio aggregato. Si tratta di un approccio che potrà divenire utile anche negli altri casi – non isolati – dove tale schema si ripropone;
- Ulteriore sviluppo in tal senso è l'adozione di strumenti propri dell'impact investing e del venture philanthropy nella valutazione di una iniziativa culturale sostenuta in realtà con le modalità tradizionali del granting. Le motivazioni di tale scelta, che appare del tutto congrua con le implicazioni con quanto riscontrato nella ricerca, sono delineate nelle conclusioni che seguono.
- In modo pionieristico è proposta una logica di quantificazione degli effetti di wellness derivanti da una esperienza di natura culturale. Si tratta evidentemente di una stima, quasi di una provocazione, alla quale si auspica possa seguire una riflessione più puntuale. In ogni caso con i caveat ricordati al punto precedente si tratta di un impatto che FCRT intende valorizzare.

Fondazione Cassa di Risparmio di Torino
Via XX Settembre, 31 – 10121 Torino

www.fondazionecrt.it