

IL CROWDFUNDING MUSEALE IN ITALIA. ANALISI E PROSPETTIVE FUTURE

di VALERIA DI GIUSEPPE DI PAOLO*, MARTINA LODI** e DANIELE
PREVIATI***

Summary

Crowdfunding for museums in Italy: Analysis and future perspectives

In the Italian museum sector crowdfunding has begun to bring to light interesting opportunities, linked not only to the economic-financial lever but, above all, to more intangible but equally 'valuable' impacts such as: identifying new ways of engaging, developing an active community, acquiring new skills, stimulating innovation within the organisation, verifying the sustainability and feasibility of new projects and supporting the process of redefining one's strategies. These are some of the positive aspects that were detected through the analysis of some case studies, relating to the campaigns of museums or similar Italian cultural institutions of various legal status. In addition to a snapshot of the state of the art regarding the use of crowdfunding in the Italian museum sector, some considerations and indications are shared to guide the possible development of this tool for the world of cultural institutions and places, applicable in a complementary manner to other more traditional forms of funding, such as Art Bonus and sponsorship.

289

Keywords: crowdfunding, Italian museums, cultural fundraising, civic engagement

JEL code: G20, G23, L31, Z11

* Direzione generale Musei – Presidio Industrie Culturali e Creative – Servizio II Sistema Museale Nazionale – Ministero della cultura – Via di San Michele 22 – 00153 Roma, e-mail: valeria.digiuseppedipaolo@cultura.gov.it

** ART-ER S. Cons. p. a. c/o CNR Area della Ricerca di Bologna – Via P. Gobetti 101 – 40129 Bologna, e-mail: martina.lodi@art-er.it

*** Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari – Dipartimento di Economia Aziendale – Università Roma Tre – Via S. D'Amico 77 – 00145 Roma, e-mail: daniele.previati@uniroma3.it

1. Introduzione

Questa indagine¹ ha l'obiettivo di fotografare lo stato dell'arte relativo all'utilizzo del crowdfunding in ambito museale italiano e condividere alcune considerazioni e indicazioni per orientare i possibili sviluppi dello strumento per il mondo degli istituti e dei luoghi della cultura². Tale ambito, infatti, presenta caratteristiche, fattori e variabili specifici rispetto al crowdfunding culturale, oggetto di una letteratura più ampia³. Questo strumento finanziario collettivo è già molto praticato nel panorama internazionale, ma più lento a penetrare in territorio nazionale rispetto a forme di mecenatismo più tradizionali, quali l'Art Bonus e la sponsorizzazione⁴, dotati di una normativa di settore e di procedure amministrative chiare. Il fenomeno rileva nella prassi opportunità significative per la sostenibilità economico-finanziaria del settore museale come risposta, da un lato, alla consapevolezza dell'insufficienza di risorse pubbliche e proprie interne a sostegno delle istituzioni museali (ad es. bigliettazione o concessioni di spazi e servizi di ospitalità e accoglienza per il pubblico)⁵, sensibilmente in riduzione a causa dell'emergenza pandemica, e, dall'altro, al diritto del privato a partecipare in vario modo alla cura del patrimonio culturale, come sancito dalla Convenzione di Farö⁶.

L'analisi delle principali dimensioni del fenomeno si è inizialmente focalizzata su alcune campagne condotte dai musei statali afferenti al Ministero della Cultura a seguito della riforma dell'allora MiBACT del 2014, con la quale alcune realtà museali hanno acquisito autonomia di bilancio. In base alla riforma e all'attivazione del Sistema museale nazionale, è stato assegnato al museo il compito di attivare strategie di finanziamento alternative alle risorse pubbliche per il perseguimento delle proprie finalità statutarie, tra gli obiettivi di miglioramento delineati dai Livelli Uniformi di Qualità per la Valorizzazione dei musei (LUQV)⁷.

Si è partiti dall'individuazione di una prima tassonomia degli strumenti finanziari a cui il Museo può ricorrere per poi focalizzare il livello di analisi sulla comparazione tra Crowdfunding e Art Bonus, con particolare attenzione alla normativa e ai vincoli amministrativo-contabili a cui sono soggetti gli istituti ministeriali, con un diverso grado di autonomia nella nuova articolazione che distingue i Musei autonomi e i Parchi archeologici dai musei afferenti alle Direzioni regionali Musei, che osservano la contabilità generale dello Stato. Lo studio dei casi è stato utile ad identificare tematiche e aspetti strategici su cui porre le basi per future azioni costruttive:

- informazione, formazione e competenze del personale;
- allineamento tra programmazione culturale e possibili fonti di copertura finanziaria in una logica di domanda-offerta;
- semplificazione delle procedure e attivazione di soggetti facilitatori;
- valutazione di impatto del partenariato finanziario pubblico-privato, non solo in relazione alla dimensione economica, ma anche in funzione delle esternalità positive;

– costruzione di un sistema di parametri e indicatori utili alla scelta del più idoneo strumento, legati al fabbisogno finanziario, agli obiettivi e alla *mission* del Museo, alle caratteristiche e finalità dei progetti e, infine, alla disponibilità e alla struttura finanziaria dei sostenitori.

L'incidenza di tali ultimi fattori sull'approccio museale al crowdfunding impone un ragionamento differenziato e specifico sulle altre realtà museali (musei civici, Fondazioni, musei privati, etc.), volto a restituire un quadro conoscitivo più completo e puntuale delle esperienze sinora compiute in Italia, in particolare delle buone pratiche, a partire dalle quali si potrà costruire un documento di orientamento e di indirizzo comune.

I risultati di questa prima indagine si riferiscono ad una casistica di applicazione dello strumento finanziario eterogenea, che include musei o istituzioni culturali similari di varia natura giuridica.

Sono stati infatti selezionate esperienze rappresentative delle diverse realtà museali presenti sul territorio nazionale: i Musei Reali di Torino e il Parco Archeologico dell'Appia Antica afferenti al Ministero della Cultura, quindi statali; il Museo Bottacin di Padova, per i musei civici; il Museo Bagatti Valsecchi e la Fondazione Museo Canova Onlus, appartenenti alla categoria delle fondazioni; infine la campagna condotta dall'Associazione Club Silencio di Torino che, seppur con altro profilo soggettivo e con finalità diverse, è stata ritenuta d'interesse per il coinvolgimento sotto un unico progetto di numerose istituzioni culturali di diversa appartenenza giuridica. Di seguito la lista delle campagne di crowdfunding:

- *Il Grande Assente*, Musei Reali di Torino,
- *Un'altra faccia di Canova...*, Museo Bottacin di Padova,
- *La mia casa è un museo*, Museo Bagatti Valsecchi di Milano,
- *Porte aperte, occhi aperti, mente aperta*, Fondazione Canova onlus di Possagno (TV),
- *AppiaPlay. La cultura come gioco*, Parco archeologico dell'Appia Antica di Roma,
- *(ri)viviamo i musei*, Club Silencio di Torino.

La ratio è stata quella di comprendere quanto e come la natura, la *mission* e l'organizzazione del museo, anche in termini di risorse umane, budget e procedure amministrativo-contabili, possano impattare o in taluni casi addirittura condizionare la progettazione e le modalità di attuazione della campagna di crowdfunding⁸.

2. Il crowdfunding culturale applicato al settore museale

Il settore delle Industrie Culturali e Creative (ICC)⁹, com'è noto, si caratterizza per una forte dinamicità e flessibilità ed è composto da organizzazioni per lo più piccole e micro, molto orientate all'utente finale. Al di là degli aspetti «critici» legati alla forte frammentarietà di questo settore¹⁰, sono organizzazioni considerate particolarmente inno-

vative, con un forte impatto sociale e in grado di contaminare altri settori in maniera creativa e generativa (nella logica dell'*effetto spillover*¹¹). Dati questi elementi è facile intuire se e come questi soggetti possano trarre vantaggio in maniera significativa dall'utilizzo del crowdfunding. Si tratta infatti di uno strumento molto interessante per le ICC e di potenziale supporto in diverse fasi di sviluppo dell'organizzazione, soprattutto nella fase di seed e startup, ma allo stesso tempo strumento di grande utilità per progetti speciali (festival, concerti, performance, mostre) che possono fare leva sul community engagement. Il crowdfunding attiva quindi, per queste organizzazioni, dinamiche di coinvolgimento diretto e indiretto dei propri utenti finali, che diventano coproduttori di film, beta tester esclusivi di nuovi prodotti culturali, spettatori attivi e «in scena» di spettacoli teatrali, oltre ad essere, ovviamente, co-finanziatori dell'iniziativa.

La declinazione del crowdfunding culturale per i musei riesce, in parte, ad attivare queste leve di ingaggio e a raggiungere gli obiettivi di finanziamento, anche grazie al ruolo «istituzionale» che svolge per la comunità di riferimento e alla potenzialità di coinvolgimento diretto nella vita culturale dei cittadini.

- Per questo motivo esso si configura come uno strumento utile a:
- individuare nuove modalità di coinvolgimento;
 - sviluppare una community attiva;
 - acquisire nuove competenze;
 - stimolare l'innovazione all'interno dell'organizzazione;
 - verificare la sostenibilità e la fattibilità di nuovi progetti;
 - supportare il processo di ridefinizione delle proprie strategie.

3. Le ragioni del ricorso al crowdfunding culturale

Tra le motivazioni che avrebbero potuto concorrere alla scelta del crowdfunding culturale da parte delle istituzioni museali, quali ad esempio opportunità di branding e marketing, fattibilità economica e obiettivo finanziario, primaria è risultata invece essere la volontà di creare e/o di ampliare una community di fiducia, in coerenza con la *mission* del museo e con i principi della Convenzione di Farö, con particolare riferimento al concetto di «comunità patrimoniali»¹².

In relazione alla natura e alle caratteristiche dei progetti, essi si collocano nel campo dell'innovazione e del welfare sociali, afferendo principalmente all'area dell'accessibilità museale nella sua accezione più ampia (fisica, cognitiva, sensoriale e socio-economica) e dei servizi educativi (laboratori e spazi educativi). Solo un progetto concerne il restauro di un'opera, particolarmente legata ai valori identitari della cittadinanza, mentre un altro è rivolto all'organizzazione di iniziative ed eventi per la ripartenza culturale in piena crisi pandemica. Si tratta pertanto di progetti che mirano ad ampliare da un lato la partecipazione e il tar-

get dei pubblici e dall'altro la qualità della fruizione dei siti attraverso la rigenerazione di spazi o il rinnovamento dei servizi.

Nello specifico la formula «dal basso» del crowdfunding mira a rafforzare in modo più esteso e capillare il senso di appartenenza della comunità all'istituzione museale e alla sua progettualità e consente di accendere la curiosità e l'interesse dei non abituali frequentatori, risultando particolarmente efficace per i musei meno noti.

In un caso, però, ha influito in termini di interesse e opportunità la proposta di un programma di consulenza e aggiornamento sul fundraising a beneficio dello staff del museo, offerto dalla piattaforma 'Rete del dono' per il tramite della collaborazione con Terzofilo (Museo Bottacin di Padova). Il dato rileva sul tema delle professionalità museali, della formazione e dell'ottimizzazione delle risorse umane, laddove in assenza o carenza di figure idonee con qualificate esperienze, l'organizzazione museale si avvale di esperti per acquisire nuove competenze, richieste dal settore in via di trasformazione verso un modello incentrato sul visitatore e non più sul patrimonio conservato. Alcune piattaforme hanno adottato inoltre misure incentivanti sotto il profilo finanziario, a titolo d'esempio è il caso del bando +Risorse di Eppela e Fondazione CRT Risorse e Sviluppo, che prevedeva, al raggiungimento del 50% del target di raccolta, un cofinanziamento da parte di Fondazione CRT Risorse e Sviluppo.

4. Il target dei sostenitori

I dati quantitativi delle campagne analizzate denotano in linea generale una modesta partecipazione ma una buona propensione alla donazione da parte dei mecenati¹³.

Le donazioni maggiori, eccezion fatta per i contributi erogati dai «grandi donatori» (banche e fondazioni), provengono da familiari, amici, o dalla cerchia stretta, fornitori, esperti e studiosi/appassionati, che hanno un collegamento diretto con l'istituzione (le c.d. «3 F», Family, Friends and Fools). La conoscenza della rete dei sostenitori, a partire dai contatti personali delle figure apicali e del personale coinvolto, risulta determinante, mentre per raggiungere il pubblico occasionale, potenziale o i «non pubblici», l'attivazione degli «Ambasciatori del progetto» (guide, associazioni culturali e di volontariato, gli «Amici di», etc...) può essere un'azione strategica per la promozione della conoscenza e la disseminazione dei contenuti grazie al «mecenatismo adozionale» e al ricorso a una rete di contatti più estesa¹⁴.

5. La definizione del budget e il sistema delle risorse economiche

Molte delle campagne analizzate costituiscono delle prime sperimentazioni, per alcune istituzioni si è trattato addirittura del primo ricorso

a fonti di finanziamento alternative ai canali ordinari di reperimento di fondi. Non sempre esplicitato o consapevole è il meccanismo di analisi preliminare del bisogno culturale e del fabbisogno finanziario correlato, come anche l'identificazione del finanziamento necessario non sembra tenere conto della rete sociale di sostenitori esistente e potenziale sin dalla pianificazione.

Da un punto di vista operativo la definizione del budget (target di raccolta), che per le campagne analizzate va da 3.000 euro a 10.000 euro, è avvenuta tramite indagini di mercato sui principali siti e portali di settore e la valutazione dei costi distinti per voci di spesa in base a preventivi per lavori, forniture e servizi. Per alcune organizzazioni museali è stato difficile raggiungere in partenza un livello di pianificazione analitico del budget e delle risorse necessarie¹⁵.

La fase di pianificazione delle spese è stata in un caso caratterizzata dal confronto con le associazioni partner di progetto, che hanno messo a disposizione risorse umane (educatori e mediatori culturali) e supporto alla richiesta di preventivi verso fornitori specifici, secondo un modello virtuoso di co-progettazione (Museo Bagatti Valsecchi). Ancora si segnala il caso interessante dell'istituto che ha partecipato alle spese della campagna, prendendo in carico alcuni costi (il Parco archeologico dell'Appia per le spese dei materiali di comunicazione promozionale), un dato significativo perché inserisce il progetto con un cofinanziamento/investimento nelle voci di spesa del bilancio del museo stesso.

Diversi soggetti promotori, inoltre, hanno tenuto conto degli incentivi promossi dal portale, ad esempio la partecipazione al Premio Rete del Dono per la Cultura e UBI Banca, che ha fissato uno step minimo per poter vincere il premio, tenendo conto del quale è stato rimodulato l'obiettivo finanziario, oppure il già citato bando +Risorse di Eppela e Fondazione CRT Risorse e Sviluppo, che prevedeva al raggiungimento della metà del budget un cofinanziamento da parte di Fondazione CRT Risorse e Sviluppo.

Particolarmente vincente si è rivelata l'individuazione di fonti di finanziamento eterogenee e quindi l'adozione di una strategia di finanziamento misto per la copertura del budget necessario, ad esempio attraverso la combinazione del crowdfunding con la sponsorizzazione (Museo Bagatti Valsecchi)¹⁶, o con l'Art bonus (Parco archeologico dell'Appia Antica). Rispetto a quest'ultimo strumento, è qui utile ricordare che la piattaforma Rete del Dono si è avvalsa dell'opportunità di pubblicare progetti di sostegno alla cultura in associazione all'Art Bonus tramite un contratto con specifica clausola, a seguito di accoglimento da parte dell'Agenzia dell'Entrate dell'istanza di un donatore, consentendo così parimenti ai sostenitori di beneficiare della deducibilità fiscale al 65% dell'importo donato attraverso un credito d'imposta.

Si segnala infine la campagna del Museo Archeologico Nazionale di Napoli, per la quale è stato sperimentato un modello di donazione on site, attraverso un «donamat», e on line, sperimentazione che potrebbe

ben essere replicata e affinata¹⁷. Inoltre il Museo archeologico di Napoli si è dotato stabilmente di un Advisory Board, organo consultivo a supporto della programmazione culturale e dell'individuazione di possibili fonti di finanziamento per i progetti/interventi.

Un dato interessante è il fatto che in tre casi i musei hanno superato il proprio target di raccolta, andando oltre il traguardo prefissato e arrivando fino ad ottenere il 150% dell'obiettivo (Fondazione Canova Onlus di Possagno).

Si sottolinea inoltre che tra le casistiche analizzate non c'è evidenza di operazioni di match-funding con soggetti pubblici. La motivazione risiede probabilmente nel fatto che per la maggior parte sono i progettisti stessi della campagna ad essere soggetti pubblici o, nel caso delle fondazioni, ad aver già attivato istituzionalmente partnership con tali soggetti.

6. Competenze e capacità

Si è avuto modo di accennare alla molteplicità di figure professionali necessarie alla buona riuscita di una campagna di raccolta fondi¹⁸. Il team di progetto ha responsabilità specifiche e operative su alcuni segmenti delle attività (con funzioni di proposta, di valutazione, di adempimento, etc.) e collabora nell'attuazione delle azioni trasversali, possibilmente sotto il coordinamento di una figura qualificata, il referente/responsabile di progetto.

In alcuni musei, come quelli ministeriali, non esiste in organigramma il profilo del fundraiser e le mansioni sono svolte dal funzionario della comunicazione con il supporto delle unità legali-contabili. La carenza e il fabbisogno di personale specializzato rispetto alla domanda culturale e al mutato contesto del settore museale (tra le trasformazioni più impattanti, accelerate dalla pandemia, la transizione digitale e ambientale, l'accessibilità totale e i rapporti con i pubblici, in particolare quello di prossimità) dovrebbe essere elemento di valutazione per attuali e future politiche di reclutamento del personale di ruolo nell'Amministrazione.

Diversamente in altre istituzioni, solitamente realtà private o più piccole (es. Fondazione Canova), le competenze sono concentrate in una o più figure con una formazione accademica da tecnico (storico dell'arte, archeologo, etc.) e un percorso formativo e professionale specializzato in comunicazione, marketing o fundraising.

In generale si è registrato un affaticamento nel condurre e concludere la campagna di crowdfunding rispetto ai carichi di lavoro ordinari, malgrado la chiusura dei musei imposta dalla pandemia abbia allentato molti degli impegni, almeno quelli legati alla fruizione. Gli intervistati hanno ammesso infatti che l'effort è risultato superiore ai risultati conseguiti e che sarebbe bene ponderare l'utilizzo del crowdfunding in maniera più strategica, in coerenza con la programmazione del museo e correlata a iniziative «speciali» o puntuali più diluite nel tempo. Tale

valutazione, che pure è condizionata in diversi casi dal carattere sperimentale dell'uso dello strumento finanziario, e dunque dall'inesperienza, mette in luce l'importanza di avvalersi di metodi e strumenti di organizzazione dell'intero processo certi, definiti e chiari sin dalla pianificazione.

L'esperienza del crowdfunding è risultata proficua sui temi dell'apprendimento, della formazione e della crescita professionale attraverso la collaborazione con consulenti o esperti di fundraising e crowdfunding e la partnership con soggetti no-profit con le stesse finalità, in qualità di promotori o «investitori» in termini di risorse umane o di co-finanziamento ai programmi di aggiornamento.

Nel caso del Museo Bottacin, ad esempio, gli sforzi, l'impegno, la valorizzazione reciproca e la coesione del team, supportati dalla fiducia dell'Ente, hanno migliorato il modo di operare e accelerato un processo di crescita e sviluppo organico, ossia di capacity building; la trasformazione è più evidente e consapevole in una struttura piccola, ma si rileva anche nell'esperienza più matura dei Musei Reali di Torino, sviluppata nel quadro di una progettualità più ambiziosa e strutturata¹⁹. Viceversa, laddove sono venute meno alcune condizioni «abilitanti», ad esempio l'obiettivo reale e concreto, la fiducia e l'affiatamento del team (per molteplici variabili: scarsa definizione di ruoli e responsabilità, debole motivazione da parte dei leaders, insufficiente autonomia decisionale e lentezza o inefficacia amministrativa), tale processo di modifica interna non si è innestato.

7. La comunicazione della campagna

La comunicazione riveste un ruolo di primo piano ai fini del successo di una campagna e deve essere il frutto di un efficace e coordinato lavoro di mediazione dei contenuti scientifici dell'iniziativa, elaborati dai tecnici museali, da parte dei responsabili della comunicazione e della promozione con lo scopo di renderli più comprensibili, persuasivi e *appealing*²⁰. Questo processo, che deve essere gestito all'interno dell'organizzazione quanto a creazione e implementazione dei contenuti, richiede il corretto utilizzo di strumenti di comunicazione, come lo storytelling anche nella sua forma «digital», che facciano leva sul piano emozionale e che risultino il più possibile inclusivi.

In particolare è emersa l'importanza della pianificazione di azioni pre-lancio della campagna in grado di rendere più fertile il terreno, di incuriosire e di avvicinare la comunità all'istituzione e al progetto, ma anche finalizzate all'attivazione degli «Ambasciatori del progetto», attraverso incontri informativi dedicati (personale del Museo, associazioni culturali e di volontariato, guide turistiche e via dicendo).

Al fine di raggiungere i diversi target di sostenitori, il piano della comunicazione dovrà tenere conto dell'eterogeneità dei profili e sarà dunque differenziato per argomentazioni, linguaggi e registri a seconda dei destinatari della *call to action*. In relazione al destinatario (es. pic-

colo donatore/grande sostenitore, individuo/azienda, etc.) e ai valori della campagna che si vogliono enfatizzare, potranno essere attivati canali istituzionali, o più informali e «personali», come i social (comunicazioni alla stampa, messaggi diretti, segnaletica e informativa off-line, campagna online su sito, social, email marketing, etc...).

Dai casi analizzati è risultato determinante il ruolo apicale della struttura, sia esso rappresentato dal Direttore, dal Presidente o dal vertice politico in base allo statuto e all'organizzazione del soggetto promotore: il coinvolgimento e l'impegno in prima linea, l'utilizzo della rete dei contatti personali e la funzione motivazionale verso lo staff favoriscono il rafforzamento della fiducia verso il progetto sia nella percezione interna (nel team di progetto) che esterna (nei potenziali donatori).

Per una buona riuscita della campagna la comunicazione non dovrà essere «timida» (in termini di linguaggio e frequenza) per posizionarsi positivamente rispetto ai più forti «competitor» con un maggior impatto sociale, come ad esempio le campagne umanitarie o sanitarie.

8. Analisi del processo: la gestione della campagna e la fase del monitoraggio

Tutte le campagne sono state promosse sulla piattaforma Rete del dono, che si avvale di una sezione dedicata alla cultura «Rete del dono per la cultura» e del *Premio Crowdfunding per la Cultura*, eccetto quella realizzata dall'Associazione Club Silencio su Eppela nell'ambito del bando «+ Risorse» in partnership con Fondazione CRT Risorse e Sviluppo. Entrambe le piattaforme hanno offerto un contributo finanziario, diretto o indiretto, significativo alla buona riuscita della campagna. L'uso di una piattaforma consente di beneficiare di una semplificazione delle procedure amministrativo-contabili, soprattutto per i musei pubblici senza autonomia di bilancio.

Tutte le raccolte hanno adottato la formula *reward based*, eccetto i Musei Reali di Torino che hanno scelto il *donation-based*, e il modello *keep it all*.

Nella gestione dell'intero processo, che in tutte le campagne è rimasta in capo al soggetto promotore, risultano strategiche le valutazioni periodiche e le azioni di monitoraggio, con la previsione di una reportistica finale e in un solo caso, quello del Parco archeologico dell'Appia antica, la somministrazione di un questionario di soddisfazione dei donatori, utile per comprendere bisogni, desideri e aspettative dei sostenitori (analisi del comportamento a consuntivo come strumento di pianificazione futura). La valutazione, distinta per fasi, ossia *ex ante*, *in itinere* e *ex-post*, è utile ad attuare correttivi e misure di sostegno rispetto a variabili impreviste.

Alla buona riuscita del progetto è concorsa la conoscenza della comunità museale e delle maglie sociali da attivare; a valle del processo la

corretta gestione della fase di acquisizione dei dati, anche tramite i ringraziamenti dedicati, ha portato alla costruzione di un database di donatori con legame forte verso l'Istituzione da cui partire per strategie di ingaggio future. Di indubbio vantaggio è stato il supporto di esperti per l'analisi dei dati e i possibili riusi, che dunque hanno affiancato con diverso grado di coinvolgimento o livello di responsabilità il referente del progetto.

Con riferimento ai musei pubblici occorre evidenziare alcuni ostacoli «strutturali» che hanno inciso negativamente sulla gestione e sugli esiti del processo, ossia la lentezza burocratica dei procedimenti, il superiore controllo decisionale e la persistenza di vincoli o impedimenti amministrativo-contabili. Inoltre quanto agli aspetti procedurali e operativi, l'esistenza di strumenti finanziari meno gravosi per i musei pubblici, come l'Art bonus, impiegati anche in formule di finanziamento misto, hanno di fatto accordato una posizione di vantaggio a questi ultimi.

9. Il rapporto tra obiettivi e risultati

È possibile analizzare le due dimensioni principali della relazione tra obiettivi programmati e risultati attesi, la prima legata all'organizzazione e alla mission museale²¹, la seconda relativa agli esiti finanziari dell'operazione.

Il microfinanziamento dal basso si pone come ideale strumento di avvicinamento, condivisione e mobilitazione delle comunità verso valori e obiettivi comuni ai «luoghi della cultura», e dunque la promozione della conoscenza come leva per lo sviluppo della società. Nell'innestare tale processo collaborativo finalizzato alla costruzione del benessere collettivo, il Museo educa e responsabilizza la comunità alla valorizzazione del patrimonio identitario, ad un uso più consapevole, e alla trasmissione della memoria e dei valori ad esso correlati alle generazioni future. L'idea progettuale e la proposta dovranno pertanto essere strutturati con obiettivi e argomentazioni chiari e coerenti.

Tale azione avviene a livello individuale e collettivo, quest'ultimo tramite il coinvolgimento di aggregazioni sociali di varia forma giuridica, dalle associazioni alle Fondazioni bancarie o filantropiche. L'uso del web e dei canali digitali consente una capillarità e pervasività nelle maglie sociali dal potenziale enorme.

Il Museo assolve ad una funzione propulsiva e connettiva sul territorio e il crowdfunding, come dimostrato dalla casistica analizzata, promuove la costruzione di reti con gli stakeholder di prossimità, attivando forme di dialogo, partecipazione e sinergie attorno ai progetti/intervento delle campagne.

Si rende evidente l'importanza di un'analisi del contesto a monte dell'iniziativa. Nel caso del Parco archeologico dell'Appia Antica il progetto ha significativamente favorito collaborazioni strutturate con

istituti scolastici e associazioni locali, in particolare quella di trekking, arricchendo e ampliando l'offerta culturale del Parco. Si tratta di impatti qualitativi di difficile misurazione e di benefici «intangibili» che rientrano nella *mission* del museo (Ambito III dei LUQV) e nella lunga durata promuovono piccole economie di scala.

Come già rilevato, molte delle campagne traggono obiettivi di accessibilità e inclusività e si rivolgono a target di pubblico meno coinvolti nella vita museale, cercando di colmare e dare risposta ai bisogni di fasce di visitatori con esigenze specifiche, ad esempio famiglie con bambini, visitatori con deficit psico-motori o cognitivi-sensoriali e persone socialmente poco integrate (è il caso del progetto del Museo Bagatti contro la deprivazione culturale).

Rispetto agli obiettivi economici di raccolta, i risultati ottenuti oscillano tra 3.889 euro e 15.233 euro e in 5 casi su 6 è stato raggiunto e superato l'obiettivo finanziario.

È possibile identificare alcuni fattori e variabili che hanno inciso maggiormente:

- la durata della campagna (dai 2 mesi ai 4 circa), apparentemente meno rilevante;
- una rete sociale già strutturata;
- la pluralità di fonti di finanziamento, es. la sponsorizzazione, l'Art Bonus, la teca in loco, il contributo di Fondazioni di origine bancaria o di associazioni benefiche (es. Rotary Club);
- l'azione strumentale di intermediari e la consulenza di esperti fundraiser nella pianificazione della campagna e/o per l'intero processo.

Progettualità episodiche e frammentarie, non incardinate nella programmazione pluriennale delle attività e nella vision del Museo, hanno influito negativamente sui risultati della campagna.

10. Considerazioni conclusive e direzioni future della ricerca

Il crowdfunding museale non si configura solo come strumento finanziario o «come leva di marketing e comunicazione a sostegno della *brand awareness*»²², ma come acceleratore di un processo di rete, digitale e fisica, che lega l'istituzione museale alla pluralità di attori pubblici e privati che abitano l'ecosistema culturale in un modello di cura e gestione del patrimonio più sostenibile, generando impatti materiali e immateriali, diretti e indiretti, immediati e di lungo termine, dal beneficio economico alla creazione di nuovi valori e prospettive di valorizzazione.

Tuttavia il carattere sperimentale delle campagne e la carenza di *know how* a diverso grado dei soggetti promotori rendono tali esperienze solo parzialmente efficaci per il conseguimento dei risultati attesi e/o potenziali. È possibile formulare alcuni indirizzi utili e validi per le diverse realtà museali, al di là della natura giuridica, dell'organizzazione e del funzionamento, basati sulle scelte e sulle azioni più significative in

rapporto agli obiettivi, da esportare e a cui ispirarsi per migliorare la pratica del crowdfunding nel settore museale:

- Tradurre l'idea progettuale in obiettivi chiari e concreti;
- Predisporre uno studio di fattibilità economica-finanziaria con analisi puntuale del budget e delle risorse umane e strumentali;
- Identificare l'obiettivo finanziario tenendo conto della rete sociale di sostenitori esistente e potenziale;
- Prevedere il ricorso a strumenti finanziari integrativi e complementari (definire il proprio «funding-mix»);
- Valutare la migliore gestione del processo (intero o per segmenti) tra quella diretta e indiretta, secondo parametri di sostenibilità e capacità dell'organizzazione;
- Mappare gli stakeholders pubblici e privati in riferimento alle modalità di coinvolgimento e al grado di supporto, strumentale o finanziario, che possono offrire;
- Attivare soggetti «facilitatori», anche per superare possibili vincoli amministrativo-contabili;
- Individuare la piattaforma più idonea in funzione delle esigenze della campagna;
- Rafforzare le competenze del team di progetto attraverso il supporto di professionisti ed esperti del settore;
- Prevedere azioni promozionali e di comunicazione nella fase pre-campagna che possano incuriosire il pubblico sulle tematiche e sulle finalità del progetto;
- Incentivare l'informazione e la formazione del personale e delle possibili figure da qualificare come «Ambasciatori» del progetto;
- Pianificare spazi di incontro ed eventi dedicati agli stakeholders;
- Differenziare la campagna di comunicazione (e le iniziative) attraverso argomentazioni e registri distinti, orientati a diversi target di sostenitori;
- Coinvolgere il Direttore e le figure apicali dell'organizzazione per promuovere il progetto attraverso il ricorso a contatti personali, rafforzandone la credibilità e l'immagine;
- Favorire la costituzione di un database di sostenitori per strategie di valorizzazione e ingaggio future (proprietà e acquisizione dei dati);
- Definire strumenti e tempi del monitoraggio della campagna con valutazioni intermedie dell'efficacia delle azioni per eventuali revisioni in itinere;
- Promuovere azioni di monitoraggio ex post, come la somministrazione di questionari di soddisfazione ai donatori per un'analisi della percezione e del comportamento;
- Promuovere una riflessione sulla valutazione degli impatti materiali e immateriali della campagna, anche in riferimento all'organizzazione (es. capacity building).

In conclusione si evidenzia la necessità di reperire e mettere a sistema dati, informazioni e buone pratiche sul sostegno finanziario dei privati nel settore museale con lo scopo di rendere più efficiente il meccanismo di integrazione di risorse pubbliche e private. Tale integrazione

appare quanto mai urgente nel quadro attuale segnato dalla crisi economica, ma anche come risposta al nuovo ruolo e all'assetto maggiormente manageriale delle istituzioni museali. L'analisi, lo studio e il monitoraggio del crowdfunding e del funding-mix richiederebbero l'apporto tecnico di diverse competenze specifiche (esperti dei beni culturali, economisti della cultura, esperti di finanza, analisti di dati, professionisti e fundraisers, accademici e non). Per sviluppare ulteriormente lo studio al riguardo, potrebbe essere utile l'istituzione di un Osservatorio sulla copertura dei fabbisogni finanziari dei musei. Tale Osservatorio potrebbe supportare i musei nella definizione di un nuovo modello di programmazione finanziaria, attraverso l'individuazione di parametri di valutazione e di indicatori di risultato. Questi ultimi, per la specificità del settore, dovrebbero tenere conto non solo della dimensione economica e finanziaria, ma anche degli obiettivi statuari e della *mission* del Museo, da considerare servizio pubblico essenziale come l'istruzione e la sanità. Partendo dalla rilevazione dei fabbisogni, legati alla programmazione culturale del museo, si dovrebbe procedere all'identificazione delle possibili fonti di copertura finanziaria, interna ed esterna, pubblica e privata. Considerando la varietà e l'ampiezza dei progetti e degli interventi nel settore museale, classificati secondo molteplici criteri (obiettivi, condizioni, specificità della realtà museale, presenza e tipologia di donatori sulla base di un'analisi di contesto socio-economico), potrebbe essere utile giungere all'individuazione dei funding-mix più coerenti con i fabbisogni dei musei da un lato e gli obiettivi dei possibili apportatori di risorse a vario titolo (donazioni, finanziamenti, sponsorizzazioni) dall'altro lato. Il crowdfunding è infatti, come si è visto, una delle possibilità da attivare per coprire al meglio i fabbisogni finanziari delle diverse realtà museali e nel contempo sviluppare intorno ad esse il senso di appartenenza di comunità locali e internazionali.

Note

¹ Il presente contributo è frutto delle ricerche condotte per la tesi di master biennale di II livello in Economia e gestione dei beni culturali, a cura della dott.ssa Valeria Di Giuseppe Di Paolo (Università degli Studi RomaTre, Dipartimento di Economia aziendale, A.A. 2021-2022; relatore Prof. Daniele Angelo Previati, correlatore dott.ssa Martina Lodi). Si desidera ringraziare la prof.ssa Michela Marchiori, coordinatrice del suindicato Master, e i referenti dei progetti di crowdfunding: Laura Bugliosi del Museo Bagatti Valsecchi, Laura Casarsa e Irene Longo della Fondazione Canova Onlus, Gabriele Cresta dei Musei Reali di Torino, Alberto Ferrari dell'Associazione Club Silencio, Maricarmen Pepe del Parco archeologico dell'Appia Antica, Valeria Vettorato del Museo Bottacin.

² Ai sensi dell'art. 101 del D.lgs. 42/2004 «Codice dei beni culturali e del paesaggio».

³ Sul crowdfunding culturale, si veda da ultimo il seguente contributo con bibliografia precedente: M. Cassella, F. D'Amato, C. Sofia, «Il crowdfunding culturale in Italia. Analisi delle performance di promotori e di progetti», *Economia della cultura*, 2020, nn. 3/4, pp. 449-463.

⁴ Si vedano sull'Art Bonus, disciplinato dalla L. 106/2014, e sulla sponsorizzazione, normata dal Codice dei beni culturali e del Paesaggio (D.lgs. 42/2004) e dal Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016 e ss.mm.ii.): <https://artbonus.gov.it/cose-artbonus.html>;

<https://www.codicecontrattipubblici.com/parte-i/art-19-contratti-di-sponsorizzazione/>. Sulla sponsorizzazione si vedano: DM 19 Dicembre 2012 recante «*Linee Guida in materia di sponsorizzazione dei beni culturali*»; circolare n. 17461 del 9 giugno 2016 dell'Ufficio Legislativo del MiC [<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/04/SPONSORART-Vademecum.pdf>].

⁵ Sebbene il fenomeno sia giovane e in piena espansione, l'analisi condotta sulla Spesa pubblica per «Cultura» dei Comuni nel biennio 2011-2013 dimostra tuttavia che il ricorso al crowdfunding culturale non consente di colmare il mancato finanziamento pubblico. Cfr. A. Migliavacca, C. Rainero, S. Secinaro, A. Indelicato, «Modelli aziendali alternativi a sostegno della cultura», *Impresa progetto. Electronic journal of management*, 2016, n. 2, pp. 1-27. [https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/10_migliavacca_modelli_aziendali_10-16.pdf].

⁶ La «Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società» (Farö 2005).

⁷ Se nel D.M. 10 maggio 2001, recante *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* si sollecitava la ricerca di ulteriori fondi da affiancare alle dotazioni pubbliche nella formula: «l'impostazione di una politica di espansione delle attività culturali e di rising delle connesse risorse finanziarie», nel D.M. 113/2018 relativo all'attivazione del Sistema Museale Nazionale e ai LUQV, l'attività di fundraising è individuata come obiettivo di miglioramento (Ambito I «Struttura», sezione «Contabilità e finanze») nella dizione «Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori; crowdfunding; promozione del mecenatismo culturale, anche attraverso lo strumento dell'Art Bonus, ecc.)» [<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/04/04/18A02353/sg>].

⁸ Con riferimento alla metodologia, la prima fase della ricerca ha visto la somministrazione di una survey ai referenti delle campagne e, a seguire, si è proceduto a un confronto diretto, attraverso interviste telefoniche e/o video riunioni. Queste occasioni di scambio hanno permesso di far emergere ulteriori osservazioni e approfondimenti. In ultimo sono stati analizzati, comparati e clusterizzati i dati e le informazioni per evidenziare i fattori successo e/o di insuccesso delle campagne, con lo scopo di formulare un documento di indirizzo utile alle istituzioni museali che intendano avvicinarsi allo strumento in parola.

⁹ Per una definizione esaustiva: <https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2021/>.

¹⁰ Tra gli aspetti «critici» delle ICC si evidenziano: mercato incerto, generazione del valore nel lungo periodo, piccola dimensione imprenditoriale e spesso con assenza di garanzie e una forte dipendenza dai propri asset intangibili.

¹¹ «Effetto spillover»: il processo attraverso il quale l'attività nelle arti, nella cultura e nelle industrie creative ha un impatto più ampio sui luoghi, sulla società o sull'economia attraverso concetti, idee, competenze, conoscenze e diversi tipi di capitale. Può avvenire con tempi variabili, in maniera intenzionale o non intenzionale, pianificato o non pianificato, diretto o indiretto e possono essere negativi e positivi, lineari e non lineari (Bernd Fesler, Chair European Creative Business Network, Rotterdam, 2016).

¹² La «Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società» (Farö, 2005) sancisce un diritto soggettivo per tutti i cittadini, non solo per gli esperti del settore, a partecipare attivamente alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale.

¹³ Il numero dei donatori è variato sensibilmente, dai 28 della campagna del Parco archeologico dell'Appia Antica, che si configura come la meno «crowd», ai 372 sostenitori dei Musei Reali di Torino. La donazione più bassa è stata di 5 euro, mentre la più alta, escludendo le donazioni cumulative per la partecipazione ad attività di gruppo (es. visite o laboratori), di 1000 euro, mentre la quota media di finanziamento si aggira intorno ai 70 euro. Gli importi medi delle campagne variano sensibilmente nei 6 casi presi in considerazione, si va dai 30 euro di contributo medio per la campagna di Club Silencio ai 112 euro per il Museo Canova. Dati interessanti emergono dalla «*Rilevazione online presso il pubblico per comprenderne le aspettative rispetto all'offerta culturale che i musei potrebbero sviluppare*», indagine a cura di L. Solima e A. Cicerchia, tra le azioni promosse dalla Direzione generale Musei in occasione della riapertura dei luoghi della cultura nella fase 2 della gestione dell'emergenza da Covid-19 e finalizzate al monitoraggio e all'analisi della percezione dei pubblici: *Oltre i due terzi degli intervistati (il 67%) sarebbero disponibili a contribuire con una*

donazione, anche piccola, a favore di un museo particolarmente significativo, Questa percentuale fra i giovani adulti (25-34 anni) arriva al 71%. Tra le persone che hanno dichiarato questa possibilità, un terzo indica in 10 euro l'ammontare della possibile donazione. Si tratta di informazioni preziose sulla disponibilità e sui comportamenti dei potenziali donatori per individuare future strategie di fidelizzazione e engagement.

¹⁴ <https://www.fondazioneasantagata.it/wp-content/uploads/Indagine-Amici-Musei-2015-Final.pdf>.

¹⁵ Si sottolinea che il budget effettivamente raccolto dalle campagne va da euro 2.086 a euro 15.233.

¹⁶ La sponsorizzazione della campagna condotta dal Museo Bagatti Valsecchi ha contribuito a coprire il 50% del budget residuo necessario, a completamento quindi delle donazioni dei privati.

¹⁷ La campagna «MANNforKIDS» del Museo archeologico nazionale di Napoli, con un modello di finanziamento misto Crowdfunding e Art Bonus, è stata analizzata nel corso del primo anno della tesi di master (si veda nota 1): <https://artbonus.gov.it/117-24-museo-archeologico-nazionale-di-napoli.html>.

¹⁸ Tra le figure professionali necessarie si ricordano: il curatore-tecnico museale per la creazione dei contenuti, il comunicatore con conoscenze di tecniche di comunicazione fisica, digital e social media, il fundraiser culturale e l'amministrativo-contabile.

¹⁹ Si veda il progetto europeo di formazione «SYNOPSIS - Storytelling and Fundraising for Cultural Heritage professionals», del quale i Musei Reali di Torino è soggetto capofila, inserito nel programma Erasmus+. Il progetto Synopsis è finalizzato alla definizione della nuova figura professionale dello storyteller-fundraiser in ambito culturale [<https://museireali.beniculturali.it/musei-reali-capofila-progetto-europeo-synopsis/>].

²⁰ Sul punto si veda la campagna di crowdfunding prodotta da Palazzo Madama di Torino per l'acquisto di un servizio di porcellana Meissen appartenuto alla famiglia D'Azeglio: <https://www.palazzomadamatorino.it/en/node/26613>.

²¹ È utile qui richiamare la nuova definizione ICOM di museo (2022), che insiste sul tema della partecipazione della comunità: «Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze». <https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>

²² Cfr. A. Valeri, «Crowdfunding per l'Arte e la Cultura: dal finanziamento alla partecipazione attiva», in *Economia della Cultura*, 2017, n. 1, p. 122.

Riferimenti bibliografici

- A.A.V.V. (2017), *Il crowdfunding nel settore culturale e creativo*, Civita, Venezia, Marsilio Editore.
- CASSELLA, M., D'AMATO, F. e C. SOFIA (2020), «Il crowdfunding culturale in Italia. Analisi delle performance di promotori e di progetti», *Economia della cultura*, n. 3-4, pp. 449-463.
- CIVITA ASSOCIAZIONE & FONDAZIONE DI VENEZIA (2009), *Donare si può? Gli Italiani e il mecenatismo culturale diffuso*, Centro Studi Civita «Gianfranco Imperatori», Ufficio Studi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma.
- FONDAZIONE FITZCARRALDO (2014), *Dal crowdfunding al people raising. Analisi e riflessioni sulle raccolte culturali italiane*, ricerca a cura di L. Martelli, Torino.
- GRANATO, G. e R. PICCILLO (2020), *Fundraising e marketing per i musei*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore.
- MIGLIAVACCA, A., RAINERO, A., SECINARO, C. e S. e A. INDELICATO (2016), «Modelli aziendali alternativi a sostegno della cultura», *Impresa progetto. Electronic journal of management*, n. 2, pp. 1-27.

NAGLIERI, F. (2017), «Il progetto di crowdfunding per il restauro del gesso del cavallo di Ferdinando I», *Studi neoclassici*, n. 5, pp. 45-48.

VALERI, A. (2017), «Crowdfunding per l'Arte e la Cultura: dal finanziamento alla partecipazione attiva», *Economia della Cultura*, n. 1, pp. 121-128.

Sitografia:

<https://artbonus.gov.it/cose-artbonus.html>

<https://artbonus.gov.it/117-24-museo-archeologico-nazionale-di-napoli.html>

<https://www.codicecontrattipubblici.com/parte-i/art-19-contratti-di-sponsorizzazione/>.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/04/04/18A02353/sg>

<https://www.eppela.com/projects/6070>

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/10_migliavacca_modelli_aziendali_10-16.pdf

<https://www.museocanova.it/sostieni-il-museo/>

<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/04/SPONSORART-Vademecum.pdf>.

<https://museireali.beniculturali.it/musei-reali-capofila-progetto-europeo-synopsis/>

<https://www.palazzomadamatorino.it/en/node/26613>.

<https://www.retedeldono.it/it/progetti/associazione-amici-del-bagatti-valsecchi/la-mia-casa-%C3%A8-un-museo>

<https://www.retedeldono.it/it/progetti/museo-bottacin-padova/canova-e-altre-bellezze-al-museobottacin>

<https://www.retedeldono.it/it/progetti/parco-archeologico-dellappia-antica/appiaplay.-la-cultura-come-gioco>

<https://www.retedeldono.it/it/progetti/rctpr/il-grande-assente>

<https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2021/>