



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e gestione delle Arti

Tesi di Laurea

**Mecenatismo e nuove tecniche di segmentazione dei *donor*:
un'analisi del ruolo dei finanziamenti privati nei musei**

Relatore

Prof. Francesco Casarin

Laureanda

Giulia Manzato

Matricola 875569

Anno Accademico

2025/2026

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

La sottoscritta GIULIA MANZATO, matricola numero 875569, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in EGART, autrice dell'elaborato finale/tesi di laurea MECENATISMO E NUOVE TECNICHE DI SEGMENTAZIONE DEI *DONOR*: UN'ANALISI DEL RUOLO DEI FINANZIAMENTI PRIVATI NEI MUSEI, relatore FRANCESCO CASARIN, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445, DICHIARA

- ☒ di NON aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale/della sua tesi di laurea;
- ☐ di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale/della mia tesi di laurea, in particolare (per ogni punto scrivere per esteso quanto viene richiesto):
- indicare il nome dello strumento (es. "ChatGPT" se applicazione o "GPT" se modello) con riferimento alla versione specifica (ad esempio, "ChatGPT-4, versione rilasciata a marzo 2024");
 - se sono stati utilizzati più strumenti, specificare ciascuno di essi indicandone nome e versione;
 - fornire informazioni su come è stato utilizzato lo strumento: revisione e ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza e coerenza; generazione di grafici e diagrammi per la presentazione dei dati; supporto alla scrittura automatica di frasi; produzione di immagini illustrative per integrare la parte metodologica; altro (specificare);
 - indicare le sezioni/i capitoli interessate/interessati;
 - indicare come è stata verificata la correttezza, la qualità e l'attendibilità delle informazioni o dei testi eventualmente generati.

DICHIARA INOLTRE che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autrice, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1. Contributi pubblici alla cultura.....	8
1.1 Contributi dallo Stato.....	10
1.2 Contributi dalla Regione Veneto.....	16
1.3 Contributi dalla Città di Venezia.....	20
1.4 Contributi pubblici ricevuti dalla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia....	25
1.5 Contributi pubblici ricevuti dalla Fondazione Musei Civici di Venezia.....	28
Capitolo 2. <i>Fundraising</i> e nuove tecniche di segmentazione dei donor.....	34
2.1 Fattori e variabili di segmentazione del mercato dei donatori.....	37
2.2 Tecniche di <i>fundraising</i> e di segmentazione rivolte ai mecenati e ai grandi donatori.....	48
2.3 Possibili segmenti di donatori e mecenati.....	52
Capitolo 3. Strumenti di <i>fundraising</i>.....	59
3.1 La raccolta fondi.....	62
3.1.1 La raccolta fondi rivolta ai mecenati e la campagna di capitale.....	68
3.2 Le donazioni pianificate (<i>planned giving</i>).....	77
3.3 I programmi di <i>membership</i>	81
3.3.1 La creazione e l'implementazione di un programma di <i>membership</i>	83
Capitolo 4. Fondazione Guggenheim e Fondazione MUVE: tecniche di <i>fundraising</i> e impatto economico.....	92
4.1 Fondazione Guggenheim.....	93
4.1.1 Programmi rivolti ai soggetti privati.....	94
4.1.2 Programmi rivolti alle aziende.....	97
4.1.3 Impatto economico.....	99
4.2 Fondazione MUVE.....	103
4.2.1 Programmi rivolti ai soggetti privati.....	105
4.2.2 Programmi rivolti alle aziende.....	106
4.2.3 Impatto economico.....	108
Capitolo 5. Questioni etiche.....	112
5.1 Il caso Sackler/Purdue Pharma.....	122
Discussione e conclusioni.....	130

Bibliografia.....	151
Figure.....	158
Tabelle.....	159
Sitografia.....	161

Introduzione

Questa tesi si pone l'obiettivo di analizzare il ruolo dei finanziamenti privati, in particolare dei mecenati, nelle istituzioni culturali (soprattutto nel contesto delle fondazioni veneziane MUVE e Guggenheim), oltre che delle tecniche di segmentazione del mercato dei donatori.

A tale scopo saranno presi in considerazione gli studi e le analisi, sul *fundraising* e i suoi strumenti, sulle tecniche di segmentazione del mercato dei donatori e sulla gestione delle relazioni con i finanziatori e delle questioni etiche, esposti dalla più recente letteratura del settore e dalle ricerche pubblicate sulle più importanti riviste di marketing, economia e arte del mondo (anche relativi ad altre tipologie di istituzioni no-profit ed enti culturali, come pure al mercato no-profit in generale), i cui risultati e le cui conclusioni verranno analizzati, e confrontati, anche in relazione alla particolare situazione delle organizzazioni museali e, nello specifico, in relazione alle due fondazioni scelte, al fine di comprendere come sviluppare al meglio il proprio sistema di *fundraising*, nonché come affrontare le diverse sfide del settore.

Questa analisi risulta fondamentale a seguito della riduzione dei contributi pubblici alla cultura, e, di conseguenza, alla necessità, per le istituzioni culturali, di ridurre la propria dipendenza da tali sussidi (come da certe categorie di donatori), oltre che al bisogno di ampliare e differenziare le proprie fonti di finanziamento, attraverso lo sviluppo del piano di *fundraising* e l'analisi del mercato dei donatori e dei mecenati, la sua divisione in segmenti, e l'individuazione delle categorie di finanziatori più idonee alla propria istituzione, e allineate rispetto ai valori istituzionali.

A seguito di un primo capitolo in cui verrà esaminato, appunto, tramite lo studio dei vari documenti finanziari (tra cui i Piani Integrati di Attività e Organizzazione relativi ai trienni 2024-2026 e 2025-2027 e i bilanci regionali e comunali) e l'analisi dei tagli e dei finanziamenti effettuati, lo stato attuale dei finanziamenti pubblici ai musei e al settore culturale in generale (e nello specifico quelli destinati alle istituzioni culturali venete, nonché quelli ricevuti dalle due fondazioni prese in esame), verranno esposte, nel secondo capitolo, le metodologie, le tecniche e le basi di segmentazione del mercato dei donatori e dei mecenati ricavate ed elaborate dalla letteratura, e, di conseguenza, verranno presentati (con tutte le loro caratteristiche e peculiarità), e poi messi a confronto, i principali segmenti rilevati. Come si vedrà più avanti, infatti, la segmentazione del mercato dei mecenati richiede, a causa della sua unicità e della presenza di attributi specifici e differenti rispetto ai donatori tradizionali, un approccio differente, e, quindi, l'utilizzo di tecniche e metodologie specifiche.

Dopodiché, verranno approfondite, sempre facendo riferimento alla letteratura di settore, sia le metodologie necessarie allo sviluppo di un piano di *fundraising* e dei suoi principali strumenti, sia le sue diverse fasi (tra cui rientrano anche le analisi interne ed esterne e la coltivazione della relazione). Nello specifico, saranno esaminati i programmi di *membership*, la raccolta fondi e le donazioni pianificate (soprattutto nelle loro declinazioni rivolte ai mecenati), e verranno mostrati sia i processi di creazione e implementazione, e le tecniche di *upgrading* e di incremento delle donazioni, sia i vari vantaggi e svantaggi; quindi, nel quarto capitolo, grazie all'analisi dei bilanci e dei documenti finanziari, e dei siti web, verranno esposti le tecniche, gli strumenti e i programmi di *fundraising* sviluppati dalle due fondazioni scelte, oltre che il loro impatto economico (al fine anche di individuare i pro e i contro dei due piani e dei vari programmi, eventuali problematiche e risultati notevoli, nonché di confrontare le metodologie di *fundraising* di una fondazione museale pubblica e di una fondazione privata).

I vari programmi di *membership* e *partnership* delle due fondazioni verranno, in seguito, comparati con le tecniche di raccolta fondi e i segmenti di donatori rilevati dalla letteratura.

In conclusione, verranno presi in esame i possibili conflitti e le questioni etiche (riscontrate dai vari autori) che possono insorgere a seguito di una donazione e all'instaurazione di una relazione con i mecenati.

Partendo dalla definizione e dall'illustrazione delle tipologie di conflitti e controversie che possono presentarsi durante la collaborazione con un grande donatore, e degli obiettivi dell'analisi delle relazioni filantropiche, verrà esposto il processo di elaborazione e di implementazione del codice etico e della policy delle donazioni, nonché le ragioni per cui si rende necessaria questa pratica e i rischi (soprattutto di carattere reputazionale, finanziario e culturale) legati all'accettazione di donazioni compromesse e alla creazione di relazioni con determinate categorie di donatori.

Nello specifico, verranno dapprima esaminati i fattori da prendere in considerazione nella stesura di questi documenti (tra cui, ad esempio, la provenienza dei patrimoni e delle somme donate, i legami del mecenate con pratiche e attività illegali o immorali, le condizioni imponibili, la possibile influenza esercitata sulla direzione, i benefit concedibili e le conseguenze sulle altre relazioni), e, successivamente, verrà illustrato il processo di definizione delle condizioni per accettare o meno le donazioni e delle categorie ammissibili (e inammissibili) di finanziatori, oltre che le possibili soluzioni e pratiche (con i loro pro e contro) che un'istituzione può adottare in seguito all'insorgenza di situazioni problematiche o moralmente discutibili, nonché durante tutto lo sviluppo delle relazioni con i mecenati e del piano di *fundraising*.

Inoltre, per comprendere al meglio l'esigenza e l'urgenza di stilare un codice etico (in particolare una policy delle donazioni), e di capire quali siano le migliori pratiche e le soluzioni da adottare in risposta a uno scandalo, sarà analizzato, a partire dallo studio delle diverse ricerche effettuate e degli articoli pubblicati sui più importanti giornali internazionali, uno dei casi di *artwashing* più controversi e discussi: quello della famiglia Sackler (proprietaria di Purdue Pharma, produttrice del farmaco Oxycontin e considerata una dei maggiori colpevoli della crisi sanitaria statunitense), famiglia che ha utilizzato la sua relazione con le maggiori istituzioni culturali mondiali (a cui hanno donato, negli anni, in cambio di importanti vantaggi e benefici, milioni di dollari), tra cui anche la Fondazione Guggenheim, per ripulire, attraverso la cultura, la propria immagine e la propria reputazione.

Verrà prima esaminato il processo che ha spinto le organizzazioni a riconsiderare il rapporto con i Sackler (e quindi le loro policy delle donazioni), e verranno poi esposte e messe a confronto le diverse soluzioni che tali enti hanno adottato, le loro ragioni e le scelte effettuate, la reazione del pubblico alla questione e alle decisioni prese, oltre alle conseguenze di questa vicenda sulla reputazione delle istituzioni, sul loro rapporto con gli utenti e gli altri donatori, e su tutto il settore culturale.

Capitolo 1. Contributi pubblici alla cultura

Negli ultimi anni, il sistema museale italiano ha subito profondi cambiamenti: la contrazione dei finanziamenti pubblici ha spinto le organizzazioni culturali a ricercare fonti di sostentamento differenti e, pertanto, ad individuare finanziatori privati, dai piccoli donatori fino alle istituzioni bancarie e alle imprese, passando per i mecenati veri e propri, al fine di costruire relazioni durature e un sistema di finanziamenti solido.

Per questa ragione, le istituzioni culturali italiane necessitano delle più recenti e innovative tecniche di segmentazione dei *donor* e di *fundraising*, le quali risultano fondamentali per costruire un costante flusso di supporto economico e dunque una solida base finanziaria che possa affiancarsi, e, nei casi più estremi, sostituire, le sovvenzioni pubbliche.

In questa tesi, in particolare, verranno presi in esame due esempi legati alla città di Venezia (e di conseguenza i sussidi erogati sia dal governo centrale che dalla Regione Veneto e dal comune di Venezia): i Musei civici di Venezia (anche detti “MUVE”) e la Collezione Peggy Guggenheim.

In questa sede è necessario specificare che la Collezione Peggy Guggenheim fa parte della Fondazione Solomon R. Guggenheim, a cui è affidata la gestione sia del museo veneziano che del Solomon R. Guggenheim Museum di New York. I musei di Bilbao, in Spagna, e di Abu Dhabi non sono posseduti né finanziati da tale Fondazione, e le loro attività e passività non sono comprese nel presente bilancio¹.

Per questa ragione verranno presi in esame i documenti della Fondazione Solomon R. Guggenheim.

In primo luogo, verranno analizzati i contributi messi a disposizione dallo Stato verso il settore culturale (a partire dai Piani Integrati di Attività e Organizzazione del Ministero della cultura 2024 e 2025), e, a causa della scelta di studiare la situazione di due realtà museali veneziane (i Musei civici di Venezia e la Collezione Peggy Guggenheim), saranno esaminati e confrontati i sussidi stanziati, per la cultura, dalla Regione Veneto e dalla Città di Venezia.

Infine, per fornire una panoramica più completa, saranno esaminati i finanziamenti pubblici specificatamente ricevuti dalle istituzioni museali scelte, con lo scopo di capire

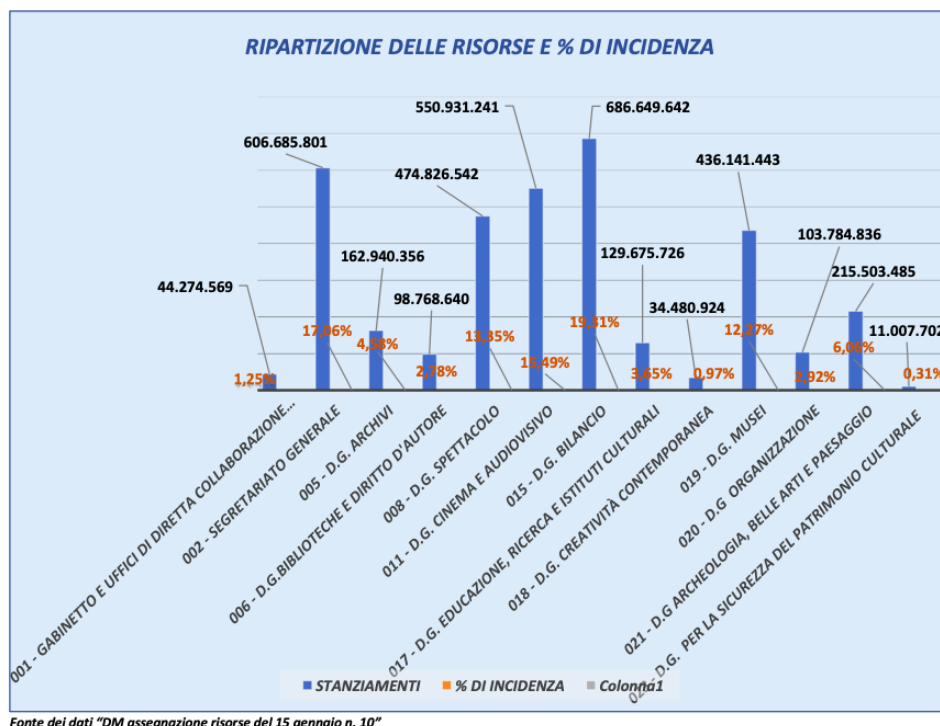
¹ The Solomon R. Guggenheim Foundation (2025), *Financial Statements 2024 and 2023*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim.org/wp-content/uploads/2025/06/2024-Solomon-R.-Guggenheim-Audited-Financials.pdf>

come sono cambiati tali finanziamenti e in che modo questi cambiamenti hanno influenzato le due organizzazioni.

1.1 Contributi dallo Stato

Al fine di comprendere al meglio in che modo sono cambiati gli stanziamenti statali alla cultura, è necessario prendere in analisi il Piano Integrato di Attività e Organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali 2024-2026² e quello del triennio 2025-2027³, e di conseguenza le modalità di ripartizione dei fondi assegnati ai vari programmi e di scelta dei programmi stessi.

Per quanto riguarda il Piano Integrato di Attività e Organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali 2024-2026, i finanziamenti per il 2024, che ammontano a €3.555.670.907, sono stati così suddivisi tra le varie direzioni generali:



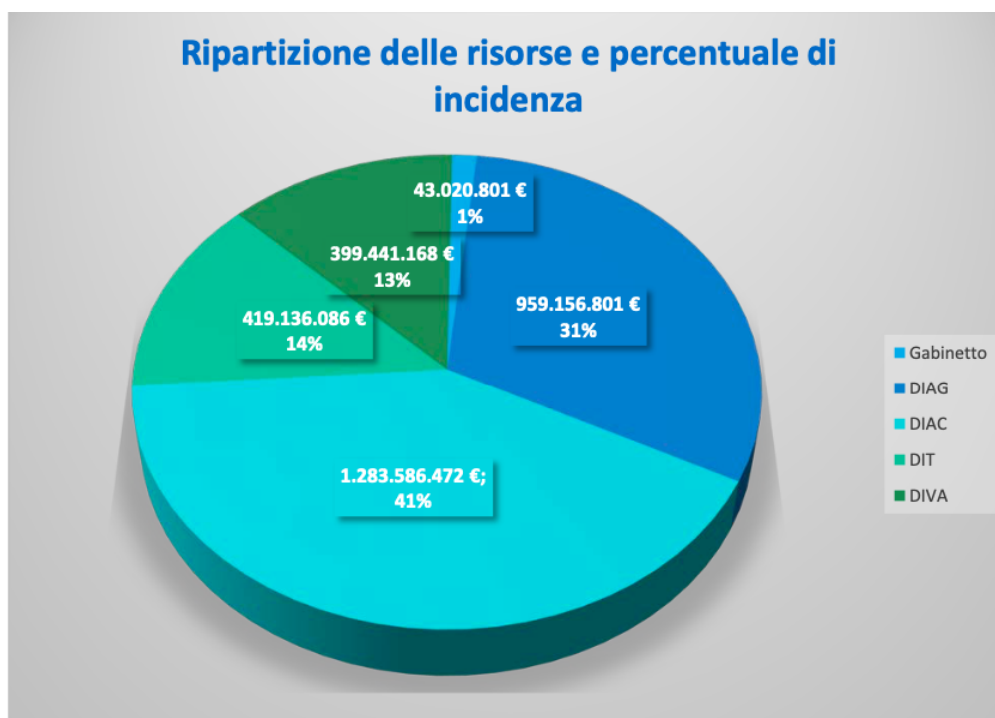
4

² Ministero della Cultura (2023), *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026*. Disponibile presso: https://cug.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/02/PIAO_2024_2026Ministero_Cultura-1.pdf

³ Ministero della Cultura (2024), *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027*. Disponibile presso: <https://media.cultura.gov.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/DECRETI/ANNO%202025/D.M.%202025/Adozione%20del%20Piano%20Integrato%20di%20Attivit%C3%A0%20e%20Organizzazione%20per%20il%20triennio%202025%20-2027-7-5-124.pdf>

⁴ tab. 1 *Ripartizione delle risorse e percentuale di incidenza*, MiC, PIAO 2024, cit., pp. 33

Mentre per il 2025, i sussidi, dal valore di €3.104.341.328, (€451.329.579 in meno rispetto all'anno precedente), sono stati ripartiti tra le varie direzioni generali in tale modo⁵:



Mettendo in confronto i due Piani Integrati di Attività e Organizzazione, si può osservare, come prima cosa, una differenza, negli stanziamenti, pari a €451.329.579 (da €3.555.670.907 per il 2024 a €3.104.341.328 per il 2025).

Più nel dettaglio, si è passati, nel 2024, per la Missione 21 - “Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici”, da €3.286.989.285 (il 92,44% degli stanziamenti) a €2.961.658.132 nel 2025 (che ha rappresentato però una maggiore percentuale degli stanziamenti, circa il 95,40%): una riduzione di oltre 325 milioni di euro.

Legenda:

- programmi con fondi aumentati*
- programmi con fondi diminuiti*
- programmi aggiunti*
- programmi rimossi*

⁵ tab. 2 *Ripartizione delle risorse e percentuale di incidenza*, MiC, PIAO 2025, cit., pp. 39

*rispetto al 2024

Confronto Piano integrato di Attività e Organizzazione 2024 e PIAO 2025

Ministero dei beni e delle attività culturali⁶:

Programmi	Stanzamenti in € 2024	Stanzamenti in € 2025	Variazione	In %
Missione 21. Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici				
002 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo dal vivo	474.826.542	502.592.466	+ 27.765.924	+ 5,85%
005 - Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale	9.053.509	8.739.382	- 314.127	- 3,47%
006 - Tutela dei beni archeologici	68.024.317	70.567.775	+ 2.543.458	+ 3,74%
009 - Tutela e valorizzazione dei beni archivistici	162.940.356	154.450.364	- 8.489.992	- 5,21%
010 - Tutela e valorizzazione dei beni librari, promozione e sostegno del libro e dell'editoria	98.768.640	182.633.053	+ 83.864.413	+ 84,91%
012 - Tutela delle belle arti e tutela e valorizzazione del paesaggio	147.479.168	187.482.700	+ 40.003.532	+ 27,12%
013 - Valorizzazione del patrimonio culturale e coordinamento del sistema museale	436.141.443	399.441.168	- 36.700.275	- 8,41%
014 - Coordinamento ed indirizzo per la salvaguardia del patrimonio culturale	583.968.257	0,00	- 583.968.257	- 100,00%
015 - Programmazione e attribuzione delle risorse per la tutela del patrimonio culturale	686.649.642	844.413.404	+ 157.763.762	+ 22,98%
016 - Tutela e promozione dell'arte e dell'architettura contemporanea e delle periferie urbane	34.480.924	38.253.883	+ 3.772.959	+ 10,94%
018 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore cinema e audiovisivo	550.931.241	560.107.070	+ 9.175.829	+ 1,67%
019 - Realizzazione attività di tutela in ambito territoriale	22.717.544	0,00	- 22.717.544	- 100,00%
020 - Coordinamento e attuazione interventi per la sicurezza del patrimonio culturale e per le emergenze	11.007.702	6.635.247	- 4.372.455	- 39,72%

⁶ tab. 3 Confronto PIAO 2024 e PIAO 2025, MiC, cit.

021 – Promozione del patrimonio culturale nazionale all'estero	0,00	6.341.620	+ 6.341.620	+ 100,00%
Totale Missione 21 - 2024	3.286.989.285	2.961.658.132	- 325.331.153	- 9,90%
Missione 17. Ricerca e innovazione				
004 - Ricerca educazione e formazione in materia di beni e attività culturali	129.675.726	0,00	- 129.675.726	- 100,00%
032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche				
002 - Indirizzo politico	35.221.060	34.281.419	- 939.641	- 2,67%
003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	103.784.836	108.401.777	+ 4.616.941	+ 4,45%
Totale missione 032	139.005.896	142.683.196	+ 3.677.300	+ 2,65%
Totale	3.555.670.907	3.104.341.328	- 451.329.579	- 12,69%

Raggruppando i programmi in base alle variazioni subite negli stanziamenti rispetto al 2024, è possibile suddividere questi in quattro categorie:

1. Programmi rimossi;
2. Programmi con finanziamenti ridotti;
3. Programmi con finanziamenti aumentati;
4. Programmi aggiunti

1. Programmi rimossi⁷ :

Nomi	Variazione in €
021.014 - Coordinamento ed indirizzo per la salvaguardia del patrimonio culturale	- 583.968.257,00
021-019 - Realizzazione attività di tutela in ambito territoriale	- 22.717.544,00
017 Ricerca educazione e formazione in materia di beni e attività culturali	- 129.675.726

⁷ tab. 4 Programmi PLAO rimossi, MiC, cit.

2. Programmi con finanziamenti ridotti⁸:

Nome	Variazione in €	Variazione in %
005 - Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale	- 314.127	- 3,47%
002 - Indirizzo politico	- 939.641	- 2,67%
020 - Coordinamento e attuazione interventi per la sicurezza del patrimonio culturale e per le emergenze	- 4.372.455	- 39,72%
009 - Tutela e valorizzazione dei beni archivistici	- 8.489.992	- 5,21%
013 - Valorizzazione del patrimonio culturale e coordinamento del sistema museale	- 36.700.275	- 8,41%

3. Programmi con finanziamenti aumentati⁹:

Nome	Variazione in €	Variazione in %
006 - Tutela dei beni archeologici	2.543.458	+ 3,74%
016 - Tutela e promozione dell'arte e dell'architettura contemporanea e delle periferie urbane	3.772.959	+ 10,94%
003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	4.616.941	+ 4,45%
018 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore cinema e audiovisivo	9.175.829	+ 1,67%
002 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo dal vivo	27.765.924	+ 5,85%
012 - Tutela delle belle arti e tutela e valorizzazione del paesaggio	40.003.532	+ 27,12%
010 - Tutela e valorizzazione dei beni librari, promozione e sostegno del libro e dell'editoria	83.864.413	+ 84,91%
015 – Programmazione e attribuzione delle risorse per la tutela del patrimonio culturale	157.763.762,00	+ 22,98%

⁸ tab. 5 Programmi PIAO con finanziamenti ridotti, MiC, cit.

⁹ tab. 6 Programmi con finanziamenti aumentati, PIAO 2024-2025, MiC, cit.

4. Programmi aggiunti¹⁰:

Nome	Variazione in €
021 – Promozione del patrimonio culturale nazionale all'estero	6.341.620

In conclusione, le variazioni possono essere riassunte in questa maniera¹¹:

Missione 21	Variazione in €
Stanziamanti aumentati	324.889.877,00
Stanziamanti per programmi aggiunti	6.341.620,00
Totale aumenti e aggiunte	331.231.497,00
Stanziamanti ridotti	- 49.876.849,00
Stanziamanti per programmi rimossi	- 606.685.801,00
Totale delle riduzioni	- 656.562.650,00
Differenza tra aumenti e riduzioni - Missione 21	- 325.331.153,00
Missione 17	
Stanziamanti rimossi	- 129.675.726
Missione 23	
Riduzioni	- 939.641
Aumenti	4.616.941
Totale missione 23	3.677.300
Differenza totale	- 451.329.579

¹⁰ tab. 7 *Programmi aggiunti, PIAO 2024-2025, MiC, cit.*

¹¹ tab. 8 *Differenze PIAO 2024-2025, MiC, cit.*

1.2 Contributi dalla Regione Veneto

Prendendo in considerazione i contributi stanziati dalla regione Veneto a favore della cultura, si può notare, invece, come precisato anche dal sito web dell'ente, che “le risorse stanziare ammontano complessivamente ad oltre 45,7 milioni di euro per il 2025, con un aumento di 9 milioni rispetto all'anno precedente”. Sempre nel sito web, vengono anche menzionati i luoghi e eventi culturali sovvenzionati (tra cui Villa Contarini di Piazzola sul Brenta e il patrimonio culturale di origine veneta nell'Istria e nella Dalmazia) e viene specificato che viene supportata “la promozione dei grandi eventi, le celebrazioni pubbliche, le solennità civili e religiose, manifestazioni nazionali, fiere, mostre e congressi e per lo spettacolo, la creatività e lo sviluppo delle imprese culturali”.

Oltre a questo, vengono citati i finanziamenti relativi al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (“oltre 10 milioni di euro per la protezione e la valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale, per la digitalizzazione del patrimonio culturale e per la valorizzazione di parchi e giardini storici”), e al Programma Regionale “Fondo europeo di sviluppo regionale” 2021-2027 (“26,7 milioni di euro per il triennio 2025-2027 per interventi a favore dei siti Unesco e per la crescita sostenibile e la competitività delle pmi culturali”)¹².

Confrontando le varie sezioni del bilancio per il 2025¹³ con quelle del bilancio del 2024¹⁴ è possibile suddividere le variazioni gli stanziamenti in tal modo:

1. Programmi con fondi aumentati¹⁵:

Nome	Contributi in € 2024	Contributi in € 2025	Variazione
Contributo per le Ville Venete	790.000	890.000	+ 100.000
Promozione e la valorizzazione dell'identità Veneta	747.000	805.000	+ 58.000

¹² Regione Veneto (2024), *Tutela e valorizzazione dei beni e delle Attività culturali. Bilancio Semplificato Cittadino*. Disponibile presso:
<https://bilancio.regione.veneto.it/tutela-e-valorizzazione-dei-beni-e-delle-attivita-culturali/-/categories/26096578>

¹³ Regione Veneto (30 dicembre 2024), *Bilancio Finanziario 2025-2027*. Disponibile presso:
<https://sharing.regione.veneto.it/index.php/s/2qBz3SwWnsAij6T>

¹⁴ Regione Veneto (29 dicembre 2023), *Bilancio Finanziario 2024-2026*. Disponibile presso:
<https://sharing.regione.veneto.it/index.php/s/JCXTC4zpadBQFsq>

¹⁵ tab. 9 *Programmi con fondi aumentati, Regione Veneto*, Bilancio 2024 e Bilancio 2025, *cit.*

Iniziative di informazione, istruzione e culturali a favore dei veneti nel mondo e per agevolare il loro rientro	100.000	150.000	+ 50.000
Azioni regionali per la celebrazione del Giorno della Memoria e per la conoscenza della Shoah	80.000	85.000	+ 5.000
Valorizzazione dei beni culturali e di promozione e organizzazione di attività culturali e di spettacolo	650.000	745.000	+ 95.000
Azioni regionali prioritarie per beni, servizi, arte e attività culturali	610.000	640.000	+ 30.000
Spettacolo, creatività e impresa culturale	1.282.250	1.580.000	+ 297.750
Contributo straordinario al Teatro Stabile Del Veneto "Goldoni"	1.000.000	1.250.000	+ 250.000
Interventi regionali per il Museo Internazionale del Vino	80.000	115.000	+ 35.000
Conservazione e la valorizzazione del patrimonio storico e culturale dell'antifascismo e della Resistenza	40.000	50.000	+ 10.000
Interventi per la protezione e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale**	4.324.534,70	7.335.227,96	+ 3.010.693,26
Trasferimenti per celebrazioni pubbliche, solennità civili e religiose, manifestazioni nazionali, fiere, mostre, rassegne, esposizioni, convegni e congressi	60.000	170.000	+ 110.000
Contributo annuale di gestione all'orchestra Regionale Filarmonica Veneta	120.000	270.000	+ 150.000
Valorizzazione, il recupero e la conservazione del patrimonio culturale risalente alla Repubblica Serenissima di Venezia nell'Istria, nella Dalmazia e nell'area mediterranea	240.000 (190.000 50.000)	493.490 (229.800,00 193.690,00)	+253.490 (39.000 143.690)
Interventi per la protezione e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale	4.324.534,70	7.335.227,96	+ 690.000
0501 - valorizzazione dei beni di interesse storico	5.414.534,70	9.075.227,96	+ 3.660.693,26
Totale			+ 8.745.626,52

**relativi al PNRR

2. Programmi aggiunti¹⁶:

Nome	Contributi in € 2025
Sostegno per la gestione del soggetto referente per il patrimonio della città di Vicenza e ville del Palladio nel Veneto	35.000
Contributo straordinario per la realizzazione del Museo del Duomo e dell'auditorium di Castelfranco Veneto (TV)	500.000
Partecipazione della Regione del Veneto alla costituzione del soggetto referente per il patrimonio della città di Vicenza e ville del Palladio nel Veneto	25.000
Premio annuale per i comuni onorari del Veneto	10.000
Recupero e riutilizzo delle strutture storiche	100.000
Azioni regionali per la gestione del soggetto referente per il patrimonio della città di Vicenza e Ville del Palladio nel Veneto	35.000
Parchi e giardini storici	420.000
Totale	1.125.000

¹⁶ tab. 10 *Programmi aggiunti*, Regione Veneto, Bilancio 2024 e Bilancio 2025, *cit.*

3. Programmi con fondi ridotti¹⁷ :

Nome	Contributi 2024	Contributi 2025	variazione
Celebrazione della Giornata dei veneti nel mondo	15.000	13.000	- 2000
700° anniversario della morte di Marco Polo	22.000	0,00	- 22.000
sito internet multimediale sul Museo del Vino	130.000	25.000	- 105.000
Trasferimenti relativi al Premio Letterario Leonilde e Arnaldo Settembrini	24.400	6000	- 18.400
Villa Contarini	1.399.492,35	562.848,10	- 836.644,25
Totale			- 984.044,25

¹⁷ tab. 11 *Programmi con fondi ridotti*, Regione Veneto, Bilancio 2024 e 2025, *cit.*

1.3 Contributi dalla Città di Venezia

Per quanto concerne i finanziamenti da parte della Città di Venezia, fondamentali per comprendere la situazione finanziaria delle due istituzioni museali prese in esame, si prenderanno in considerazione il Rendiconto della gestione per l'esercizio finanziario 2023¹⁸ e il Rendiconto della gestione per l'esercizio finanziario 2024.

Come si può notare dal rendiconto complessivo 2024¹⁹, sono stati stanziati (come trasferimenti correnti) per la Missione 5 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali, sotto la voce Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale, €2.183.703,48²⁰, a fronte dei 2.139.103,89 stanziati nel 2023²¹: un aumento di appena €44.599,59.

Prendendo in considerazione il Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2024-2025-2026²², per la Missione 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività è stata registrata una previsione definitiva dell'anno 2023 pari a €189.440.329,16²³; mentre per il triennio successivo le previsioni sono pari a euro:

- 218.487.171,38 per il 2024;
- 20.897.031,11 per il 2025;
- 18.933.944,55 per il 2026.

¹⁸ Comune di Venezia (2024), *Rendiconto della gestione per l'esercizio finanziario 2023*. Disponibile presso:
https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2024_19_003_2398_rendiconto%20complessivo%202023.pdf

¹⁹ Comune di Venezia (2025), *Rendiconto della gestione per l'esercizio finanziario 2024*. Disponibile presso:
https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2025_10_023_3150_rendiconto%20complessivo%202024.pdf

²⁰ Comune di Venezia, *Bilancio 2024, cit.*, pp. 120

²¹ Comune di Venezia, *Bilancio 2023, cit.*, pp. 114

²² Comune di Venezia (2023), *Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2024-2025-2026*. Disponibile presso:

https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2023_71_019_2233_bilancio%20complessivo%202024-2026%20definitivo.pdf

²³ Previsione per Missione 5, 2023

Nel Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2025-2026-2027, invece, la spesa definitiva nel 2024 per la Missione 5 è stata di €198.602.116,92²⁴; mentre la previsione gli anni successivi è stata di euro:

- 54.749.275,28 per il 2025;
- 26.324.811,18 per il 2026;
- 25.033.138,06 per il 2027.

È interessante, oltre a ciò, osservare come è stato utilizzato, per gli interventi di manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali, nel 2023 e nel 2024, il denaro derivato dall'imposta di soggiorno, dato ricavabile dalla Nota integrativa allegata al Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2023 e 2024-2025-2026.

Come si evince dalle note integrative: “Il D.Lgs. 14.03.2011, n. 23 contenente disposizioni in materia di Federalismo Fiscale Municipale prevede, all’art. 4, la possibilità per i Comuni capoluogo di provincia, per le unioni di comuni e per i Comuni inclusi negli elenchi regionali delle località turistiche o città d’arte, di istituire, con deliberazione consiliare, un’imposta di soggiorno a carico di coloro che alloggiano nelle strutture ricettive situate sul proprio territorio, vincolando il relativo gettito al finanziamento di interventi in materia di turismo, di manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali ed ambientali locali, nonché dei relativi servizi pubblici.”²⁵ “Per la quantificazione delle previsioni di bilancio del triennio 2024-2026 si è stimato un gettito che tiene conto dell’attuale trend pari a €37.000.000,00 all’anno. Tali entrate vengono destinate alle seguenti finalità previste dalla norma, nei limiti degli importi indicati nella tabella seguente”²⁶:

²⁴ Comune di Venezia (2024), *Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2025-2026-2027*.

Disponibile presso:

<https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/bilancio%202025-2027%20emendato.pdf>

²⁵ Comune di Venezia, *Nota integrativa 2023*, Allegato al Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2024-2026, pp. 15. Disponibile presso:

https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2023_71_020_2234_Nota%20integrativa%202024_3.pdf

²⁶ tab. 12 *Interventi per i beni culturali 2023*, Comune di Venezia, *Nota integrativa 2023*, cit., pp. 17

Interventi di manutenzione, fruizione e recupero beni culturali	9.508.257,29	9.569.141,00	9.653.897,00
Costo operatori Attività e Produzioni Culturali e bibliotecarie	4.485.870,00	4.536.634,00	4.626.390,00
Attività realizzate dall'Istituzione Bevilacqua La Masa	441.657,00	441.657,00	441.657,00
Manutenzioni beni culturali	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Servizi per la fruizione dei beni teatrali, culturali, biblioteche	2.774.630,29	2.784.750,00	2.779.750,00
Trasferimento al Teatro Goldoni	619.000,00	619.000,00	619.000,00
Iniziative culturali Centro Candiani	390.100,00	390.100,00	390.100,00
Trasferimento al Teatro la Fenice	327.000,00	327.000,00	327.000,00
Trasferimento alla Fondazione Querini Stampalia	320.000,00	320.000,00	320.000,00

Per il triennio 2025-2027, invece, “si precisa che la Legge finanziaria 2025, ancora in iter di approvazione alla data di redazione della presente nota integrativa (29/10/2024), prevede una revisione del sistema tariffario dell’imposta che dovrà essere definito dai comuni entro la soglia limite stabilita dal legislatore e determinato in proporzione al costo della stanza e al numero di pernottanti.

Non essendo ancora delineato il sistema tariffario per l’anno 2025, il relativo gettito d’imposta è stimato sulla base del dato storico degli anni precedenti.

Per la quantificazione delle previsioni di bilancio del triennio 2025-2027 si è stimato un gettito che tiene conto dell’attuale trend pari a €38.050.500,00 all’anno.

Tali entrate vengono destinate alle seguenti finalità previste dalla norma, nei limiti degli importi indicati nella tabella seguente²⁷:

Interventi di manutenzione, fruizione e recupero beni culturali	10.010.550,33	9.889.784,33	9.917.307,33
Costo operatori Attività e Produzioni Culturali e bibliotecarie	4.162.306,00	4.212.040,00	4.274.563,00
Attività realizzate dall'Istituzione Bevilacqua La Masa	438.329,00	438.329,00	438.329,00
Manutenzioni beni culturali	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Servizi per la fruizione dei beni teatrali, culturali, biblioteche	3.411.815,33	3.241.315,33	3.206.315,33
Trasferimento al Teatro Goldoni	619.000,00	619.000,00	619.000,00
Iniziative culturali Centro Candiani	412.100,00	412.100,00	412.100,00
Trasferimento al Teatro la Fenice	627.000,00	627.000,00	627.000,00
Trasferimento alla Fondazione Querini Stampalia	320.000,00	320.000,00	320.000,00

In maniera simile, può essere utile, in conclusione, confrontare, con una tabella²⁸, gli investimenti nella cultura finanziati con il Fondo pluriennale vincolato (“attivato negli

²⁷ tab. 13 *Interventi per i beni culturali 2024*, Comune di Venezia, Nota integrativa 2024, *cit.*, pp. 20.

²⁸ tab. 14 *Differenze investimenti finanziati con il Fondo Pluriennale Vincolato*, Comune di Venezia, Nota 2023 e Nota 2024, *cit.*

anni precedenti, la cui copertura è costituita da entrate già accertate, alla data di redazione della presente Nota Integrativa²⁹⁾ relativo agli anni 2024-2026 con quello degli anni 2025-2027 e presente nelle Note integrative allegate:

Nome	2024	2025	Differenza
Interventi a tutela e salvaguardia delle sedi museali 14506	600.000	496.580,84	- 103.419,16
Cultura e turismo – riqualificazione funzionale Palazzo Ducale: interventi di ripristino delle facciate interne ed esterne e delle rive d'acqua	1.966,21	1.966,21	0
Restauro del balcone dei dogi di Palazzo Ducale S. Marco Venezia	2.942,75	0	- 2.942,75
Palazzo Fortuny – restauro infissi e opere edili	2.484,45	0	- 2.484,45
Museo storia naturale – intervento su sottotetto per dissipatori termici	5.960,80	0	- 5.960,80
Museo Correr – adeguamento impiantistico e di sicurezza dei nuovi spazi museali e opere di compartimentazione	449.416,44	555.100,94	+ 105.684,5
Museo Correr e compendio Palazzo Reale - opere di compartimentazione, salvaguardia e adeguamento normativo per la sicurezza e l'antincendio - opere impiantistiche speciali	462.061,64	462.061,64	0
Ristrutturazione del municipio Ca' Farsetti – Ca' Loredan comprensivo di interventi per il conseguimento del cpi e di miglioramento sismico	450.431,5	3.229.248,74	+ 2.778.817,24
Palazzo Fortuny - Venezia - restauro facciate interne e risanamento strutture lignee	484.774,34	414.724,77	- 70.049,57
Restauro per pubblica incolumità del campanile San Michele Arcangelo – Mazzorbo	19.240,57	3.362,29	- 15.878,28
Interventi di manutenzione di porzione del manto di copertura di Ca' Farsetti	1.324,72	0	- 1.324,72
Manutenzione straordinaria e adeguamento Teatro Goldoni per ottenimento cpi	9.022,55	2.616,18	- 6.406,37

²⁹⁾ Ivi, pp. 39

Recupero Forte Manin per attività culturali	210.183,60	525.832,18	+ 315.648,58
Manutenzione straordinaria copertura Museo della guerra a Forte Marghera	78.440,94	38.440,94	- 40.000
Manutenzione straordinaria biblioteche Venezia centro storico e isole	8.727,99	968,51	- 7.759,48
Museo Correr e compendio Palazzo Reale - opere di compartimentazione, salvaguardia e adeguamento normativo per la sicurezza e l'antincendio	1.400.000	1.232.522,89	- 167.477,11
Restauro del balcone dei dogi di Palazzo Ducale S. Marco Venezia	2.942,75	0	- 2.942,75
Lavori di restauro e rifunzionalizzazione locali al piano terra di Ca' Farsetti	0	69.700,00	+ 69.700,00

1.4 Contributi pubblici ricevuti dalla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia

A seguito dell'analisi dei contributi versati dagli enti pubblici ai musei e ai luoghi della cultura italiani, è necessario esaminare nel dettaglio i fondi ricevuti, negli ultimi anni, dai casi scelti: la Collezione Peggy Guggenheim e la Fondazione dei Musei Civici di Venezia.

Relativamente alla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia è disponibile, nel sito web, una rendicontazione, per anni, dei contributi pubblici ricevuti, riassumibile in tal modo:

- Nel 2023³⁰ essi erano pari a €10.897, erogati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Editoria, e relativi al Decreto legge n. 50 del 24 aprile 2017, art. 57-bis comma 1³¹. Contributi nettamente inferiori a quelli ricevuti nel 2023 dalla Fondazione Musei Civici di Venezia (€454.498), i quali, divisi per il numero di musei della Fondazione (undici), corrispondono a circa €41.000 per museo;
- Nel 2024 ne sono stati ricevuti due³², entrambi dalla Regione Veneto:
 1. uno pari a €12.891,09, relativo alla Delibera della Giunta Regionale n. 734 dell'8 giugno 2021³³, per la realizzazione del progetto “A SCUOLA DI GUGGENHEIM” e approvato con il Decreto del Direttore della Direzione Formazione e Istruzione n. 1603 del 29 novembre 2023³⁴;
 2. un secondo pari a €15.684,50, relativo alla Delibera della Giunta Regionale n. 485 del 29 aprile 2022³⁵, per il progetto “A SCUOLA DI

³⁰ Collezione Peggy Guggenheim, *Contributi pubblici 2023*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/contributi-pubblici/2023>

³¹ D.l. 24 aprile 2017, n. 50 art. 57-bis co. 1, in materia di “*Incentivi fiscali agli investimenti pubblicitari incrementali su quotidiani, periodici e sulle emittenti televisive e radiofoniche locali e misure di sostegno alle imprese editoriali di nuova costituzione*”

³² Collezione Peggy Guggenheim, *Contributi pubblici 2024*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/contributi-pubblici/>

³³ DGR dell'8 giugno 2021 n. 734, in materia di “*Assegnazione di contributi regionali a sostegno di progetti di ampliamento dell'Offerta Formativa nelle Scuole dell'infanzia, nelle Istituzioni scolastiche statali e paritarie del primo e secondo ciclo di istruzione e nelle Scuole di formazione professionale del Veneto*”

³⁴ D.D. Direzione Formazione e Istruzione del 29 novembre 2023, n. 1603. Disponibile presso: <https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/Pubblica/DettaglioDecreto.aspx?id=518347>

³⁵ DGR del 29 aprile 2022 n. 485, in materia di “*Assegnazione di contributi regionali a sostegno di progetti di ampliamento dell'Offerta Formativa nelle Scuole dell'infanzia, nelle Istituzioni scolastiche*”

GUGGENHEIM” e approvato con il Decreto del Direttore della Direzione Formazione e Istruzione n. 1292 del 14 ottobre 2024³⁶. Una somma simile a quella ricevuta nel 2024 dalla Fondazione MUVE: €330.713 per i MUVE (circa €30.000 per museo).

Rendicontazione dei contributi pubblici ricevuti nell'anno 2023 (Ex Legge 124 del 2017)

THE SOLOMON R. GUGGENHEIM FOUNDATION – VENEZIA
CF: 80014020277

Data di incasso	20 aprile 2023
Soggetto erogatore	Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Editoria
Causale	Credito inv. pubblicitari art. 57-bis co. 1 d.l. n. 50/2017
Somma incassata	€ 10.897,00

statali e paritarie del primo e secondo ciclo di istruzione e nelle Scuole di formazione professionale del Veneto”

³⁶ D.D. Direzione Formazione e Istruzione del 14 ottobre 2024, n. 1292. Disponibile presso:
<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/html2pdf.aspx?id=541406&tipoAtto=7&storico=Falso>
e

**Rendicontazione dei contributi pubblici ricevuti
nell'anno 2024 (Ex Legge 124 del 2017)**

THE SOLOMON R. GUGGENHEIM FOUNDATION – VENEZIA
CF: 80014020277

Data di incasso	18 luglio 2024
Soggetto erogatore	Regione del Veneto
Causale	DGR n. 485 del 29/4/2022
Somma incassata	€ 12.891,09

THE SOLOMON R. GUGGENHEIM FOUNDATION – VENEZIA
CF: 80014020277

Data di incasso	29 novembre 2024
Soggetto erogatore	Regione del Veneto
Causale	DGR n. 598 del 19/05/2023
Somma incassata	€ 15.684,50

1.5 Contributi pubblici ricevuti dalla Fondazione Musei Civici di Venezia

In relazione alla Fondazione Musei Civici di Venezia, è possibile consultare i documenti dell'ente, nonché i bilanci.

Più nello specifico, esaminando il Bilancio di esercizio 2023³⁷ e il Bilancio ordinario 2024³⁸, si nota una riduzione dei contributi pubblici: da €454.498 nel 2023 a €330.713 nel 2024: un'ulteriore contrazione rispetto a quella avvenuta dal 2022, in cui sono stati ricevuti €972.917.

È importante, in aggiunta a ciò, sottolineare che “i contributi in conto esercizio dovuti sia in base alla legge sia in base a disposizioni contrattuali sono rilevati per competenza nell'esercizio in cui è sorto con certezza il diritto a percepirli”³⁹, e che “sono indicati nell'apposita voce A5 in quanto integrativi dei ricavi della gestione caratteristica e/o a riduzione dei costi ed oneri della gestione caratteristica.”⁴⁰

- 2023 (tab. 15, Conto economico, Bilancio d'esercizio 2023⁴¹):

Conto Economico		
	31/12/2023	31/12/2022
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	37.728.961	29.903.570
5) altri ricavi e proventi	-	-
contributi in conto esercizio	454.498	972.917
altri	658.587	224.100
Totale altri ricavi e proventi	1.113.085	1.197.017
Totale valore della produzione	38.842.046	31.100.587

Nel 2023, “sono inclusi i ricavi oltre che alle donazioni ricevute ed i contributi in c/esercizio erogati da enti vari, per far fronte all'emergenza epidemiologica quali ad esempio contributi a fondo perduto o crediti d'imposta vari, i quali hanno consentito alla società di mitigare l'impatto sulla situazione economica e finanziaria causato dalla pandemia Covid-19.”⁴² Nel dettaglio:

³⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia (31 dicembre 2023), *Bilancio d'esercizio Anno 2023*. Disponibile presso:

<https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/09/BILANCIO-MUSEI-CIVICI-DI-VENEZIA-ANN O-2023.pdf>

³⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia (31 dicembre 2024), *Bilancio ordinario Anno 2024*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2025/07/Bilancio-MUVE-2024.pdf>

³⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Bilancio 2023*, cit., pp. 7

⁴⁰ Ivi, pp. 21

⁴¹ tab. 15 *Conto economico Bilancio d'esercizio 2023*, Fondazione Musei Civici di Venezia, cit., pp. 4

⁴² Fondazione Musei Civici di Venezia, *Bilancio 2023*, cit., pp. 22

	Agevolazioni Covid-19	Altri	Totale
<i>Altri</i>	-	454.498	454.498
Contributi in conto esercizio	-	454.498	454.498
<i>MEF DM 457 art 11 riparto ristori</i>	454.316		454.316
<i>Altri</i>		204.271	204.271
Ricavi e proventi diversi	454.316	204.271	658.587
Totale altri ricavi e proventi	454.316	658.769	1.113.085

Tra gli altri ricavi e proventi, configurano inoltre €76.784 relativi alla quota di competenza dell'esercizio delle sponsorizzazioni indirette ricevute.

- 2024 (tab. 16, Conto economico, Bilancio ordinario 2024⁴³):

Conto Economico

	31/12/2024	31/12/2023
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	38.600.342	37.728.961
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	330.713	454.498
altri	1.649.671	658.587
<i>Totale altri ricavi e proventi</i>	1.980.384	1.113.085
Totale valore della produzione	40.580.726	38.842.046

A differenza dell'anno precedente, “nel corso del presente esercizio non sono stati rilevati ricavi o costi derivanti da eventi di entità o incidenza eccezionali ad eccezione dei contributi ricevuti per far fronte all'emergenza epidemiologica Covid-19 i dettagliati nei paragrafi precedenti.”⁴⁴ Nel dettaglio:

⁴³ tab. 16 *Conto economico Bilancio ordinario 2024*, Fondazione Musei Civici di Venezia, *cit.*, pp. 4

⁴⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Bilancio 2024, cit.*, pp. 25

	Agevolazioni Covid-19	Altri	Totale
<i>Altri</i>	-	330.713	330.713
Contributi in conto esercizio	-	330.713	330.713
<i>Altri</i>		1.649.671	1.649.671
Ricavi e proventi diversi		1.649.671	1.649.671
Totale altri ricavi e proventi		1.649.671	1.649.671

Tra gli altri ricavi e proventi, configurano, inoltre, €77.518 relativi alla quota di competenza dell'esercizio delle sponsorizzazioni indirette ricevute.

È opportuno, in conclusione, riportare, come richiesto dalla Legge 124/2017 (art. 1 comma 125-bis e seguenti)⁴⁵ “di dare evidenza in nota integrativa delle somme di denaro eventualmente ricevute nell'esercizio a titolo di Bilancio al 31/12/2023 sovvenzioni, sussidi, vantaggi, contributi o aiuti, in denaro o in natura, non aventi carattere generale e privi di natura corrispettiva, retributiva o risarcitoria di qualunque genere, dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125-bis del medesimo articolo, la Fondazione attesta che ha incassato nel corso del 2023 da enti e società pubbliche”⁴⁶:

⁴⁵ L. 4 agosto 2017, n. 124, in materia di “*Mercato e concorrenza*”, art 1, comma 125-bis e seguenti

⁴⁶ tab. 17 “*L. 124/2017*”, Fondazione Musei Civici Venezia, *Bilancio 2023*, cit., pp. 30

ENTE EROGATORE	COMUNE	SOMMA INCASSATA (COMPENSIVA DI IVA)	DATA INCASSO O PERIODO DI GODIMENTO DEI VANTAGGI ECONOMICI	CAUSALE
Regione Veneto	Venezia	15.000	10/03/2023	contributo LR. 50/84 Musei anno 2022
Ministero della Cultura	Roma	4.698	29/11/2023	Contributi per il funzionamento di biblioteche non statali aperte al pubblico – Circolare 5/2021 A.F. 2023
Ministero della Cultura	Roma	4.298	29/11/2023	Contributi per il funzionamento di biblioteche non statali aperte al pubblico – Circolare 5/2021 A.F. 2023
Ministero della Cultura	Roma	34.000	21/11/2023	Piano per l'arte contemporanea legge 23/02/2001 n.29
Regione Veneto	Venezia	99.000	11/07/2023	FUNT DGR. N 1100 mostra Kandinsky e le avanguardie
Regione Veneto	Venezia	15.000	10/03/2023	FUNT DGR. N 1100 mostra fotografica Fabio Zonta
Ministero della Cultura	Roma	454.316	28/12/2023	Fondo DM 457 18/12/2022
Ministero dei beni e delle attività culturali	Roma	877	22/08/2023	contributo 5xmille anno 2022
Comune di Venezia	Venezia	1.000	12/12/2023	Progetto NETCET 2023
Totale		628.189		

Allo stesso modo, per l'anno fiscale 2024, “la Fondazione attesta che ha incassato nel corso del 2024 da enti e società pubbliche”⁴⁷:

ENTE EROGATORE	COMUNE	SOMMA INCASSATA (COMPENSIVA DI IVA)	DATA INCASSO O PERIODO DI GODIMENTO DEI VANTAGGI ECONOMICI	CAUSALE
Ministero della Cultura	Roma	11.740	17/12/2024	Piano per l'arte contemporanea legge 23/02/2001 n.29
Ministero della Cultura	Roma	12.150	12/08/2024	Piano per l'arte contemporanea legge 23/02/2001 n.29
Ministero dei beni e delle attività culturali	Roma	1.411	18/09/2024	contributo 5xmille anno 2024
Comune di Venezia	Venezia	1.000	17/12/2024	Progetto NETCET 2024
Totale		26.301		

Mettendo a confronto le due tabelle, si osserva immediatamente una riduzione di €601.888: nel 2023, erano stati infatti incassati:

⁴⁷ tab. 18 “L. 124/2017”, Fondazione Musei Civici Venezia, *Bilancio 2024*, cit., pp. 32

- €22.000 dalla Regione Veneto come contributi per i musei, e €99.000 ed €15.000 rispettivamente per la mostra su Kandinsky e le avanguardie e per la mostra fotografica su Fabio Zonta;
- €8.996 dal Ministero della Cultura per il funzionamento delle biblioteche non statali aperte al pubblico;
- €34.000 in relazione al Piano per l'arte contemporanea, ridotti a €23.890 nel 2024;
- €454.316 relativi al D.M. 457 del 18 dicembre 2022, che stabilisce la ripartizione delle risorse deliberate dall'articolo 11 del decreto-legge 23 settembre 2022, n. 144 (il quale disciplina la destinazione di una quota pari a 15 milioni di euro per l'anno 2022 alla mitigazione degli effetti dell'aumento dei costi di fornitura di energia elettrica e di gas sostenuti dalle sale teatrali, sale da concerto, sale cinematografiche e istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio)⁴⁸;
- €887 dal Mibact, connessi al 5xmille, aumentati a €1.411 nel 2024;
- €1000 dal Comune di Venezia riguardanti al Progetto NETCET, rimasti invariati nel 2024.

⁴⁸ D.l. 23 settembre 2022, n. 144 art. 11, in materia di *“Ripartizione delle risorse mitigare gli effetti dell'aumento dei costi di fornitura di energia elettrica e di gas sostenuti da istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio”*

In sintesi, si può notare, dai due piani integrati di attività e organizzazione, come i fondi messi a disposizione dallo stato, per la cultura, nel 2024, siano diminuiti di oltre 451 milioni di euro. In particolare, a subire i tagli maggiori sono stati i programmi per la salvaguardia del patrimonio, la tutela in ambito territoriale e la ricerca culturale (che sono stati completamente rimossi) e il coordinamento per la sicurezza dei beni culturali (che ha visto una riduzione di quasi il 40%).

Tuttavia, è stato aggiunto il programma per la promozione all'estero e sono stati incrementati i fondi per altri programmi, soprattutto per "la tutela e la valorizzazione dei beni librari" (che ha visto un aumento del 85%) e per quella del paesaggio (che ha ricevuto il 27% dei fondi in più), ma tali aumenti non hanno compensato i tagli effettuati.

Al contrario, la Regione Veneto ha stanziato quasi 9 milioni di euro in più rispetto all'anno precedente. Più precisamente, ha aumentato i contributi per la valorizzazione dei beni storici (che hanno ricevuto ben 7 milioni di euro nel 2025), per la "protezione e alla valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale", per il patrimonio appartenente alla Repubblica di Venezia, e per il Teatro Goldoni.

Nonostante ciò, e nonostante la creazione di nuove iniziative e programmi (tra cui uno dedicato ai parchi storici), il consiglio regionale veneto ha ridotto sensibilmente i fondi per certe istituzioni (come Villa Contarini), per alcune celebrazioni, e per il sito web del museo del vino, decisione che incide negativamente sulla situazione delle istituzioni e dei progetti culturali veneti.

Il Comune di Venezia, invece, ha stanziato, come si evince dal rendiconto complessivo del 2024, solamente 44 mila euro in più rispetto al 2023. Tuttavia, ha destinato, alla cultura, una fetta maggiore dei fondi derivanti dalla tassa di soggiorno (in particolare per la fruizione e per la Fenice), e ha incrementato gli investimenti, sempre alla cultura, con i contributi del fondo pluriennale vincolato (soprattutto per Ca' Farsetti e Forte Manin).

Per quanto riguarda le due istituzioni prese in considerazione, la Collezione Guggenheim ha ricevuto, nel 2023, contributi per 10 mila euro (per effetto del Decreto legge n. 50 del 24 aprile 2017), mentre, nel 2024, circa 20 mila euro (relativi alla Delibera regionale per i progetti formativi); la Fondazione MUVE, invece, ha visto una riduzione sia dei contributi in conto esercizio (da 454 mila nel 2023 a 330 mila nel 2024), sia dei sussidi straordinari (che sono passati da euro 628 mila a 26 mila).

Capitolo 2. *Fundraising* e nuove tecniche di segmentazione dei *donor*

In risposta alla contrazione dei sussidi pubblici, in particolare di quelli statali, e quindi alla necessità di ridurre la dipendenza economica da tali enti e di diversificare le proprie fonti di finanziamento, nonché alla crescita della concorrenza per le donazioni tra organizzazioni no-profit, è fondamentale sviluppare una strategia di *fundraising* coerente con i bisogni e le possibilità della propria istituzione culturale che si avvalga delle più recenti tecniche e innovazioni rese disponibili dal settore, al fine di convincere il maggior numero di imprese e privati, in particolar modo mecenati, a sostenere finanziariamente il museo attraverso diverse modalità di supporto, tra cui donazioni occasionali, erogazioni a cadenza regolare, *membership* e raccolte fondi.

Il *fundraising*, infatti, si distingue dalla semplice raccolta fondi: rappresenta un processo molto più complesso e strutturato, che include l'analisi degli obiettivi (tra cui il consolidamento dell'equilibrio finanziario e dell'indipendenza economica, e l'ottenimento di un flusso continuo di finanziamenti), la pianificazione e l'attuazione di diverse tecniche di raccolta dei finanziamenti e la loro valutazione, e che si pone l'obiettivo di coinvolgere il maggior numero di sostenitori, anche in un'ottica di perseguimento della *mission* dell'istituzione (ovvero la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale).

Esso è formato da una prima fase di analisi della *mission* (la quale deve essere ben definita, così da convincere i sostenitori) e degli obiettivi dell'istituzione e di definizione dei bisogni finanziari, nonché dei mercati no-profit (degli utenti o dei donatori), dalla segmentazione di tali mercati (necessaria per comprendere a quali gruppi rivolgersi, sia di privati che di imprese e fondazioni), e infine dalla creazione della campagna di *fundraising*, in cui verranno decisi il messaggio e gli strumenti più adatti ad ogni segmento, da utilizzare per l'effettiva raccolta dei finanziamenti. A conclusione di questa terza fase, si procederà alla rendicontazione delle somme ricevute, nonché alla costruzione di relazioni a lungo termine.

È fondamentale, inoltre, specificare che la segmentazione è formata a sua volta da tre fasi (individuazione delle variabili, applicazione e formazione dei segmenti), che verranno approfondite negli appositi capitoli. Verranno, inoltre, analizzate le motivazioni e le tecniche di segmentazione specifiche per i mecenati e i grandi donatori.

Durante tutto il processo è importante rivolgersi non solo ai donatori attuali, ma anche e soprattutto a quelli potenziali, attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie e metodologie di ricerca, le quali permettono di raccogliere e analizzare enormi quantità di dati e di individuare nuove fonti di finanziamento, che risultano necessarie per aumentare e differenziare le entrate in un'ottica di sostenibilità e indipendenza economica. È necessario, perciò, interrogarsi sulle caratteristiche di tutte le tipologie di donatori, sui loro bisogni, abitudini, comportamenti, sulla propensione a donare o ri-donare e, relativamente a quelli potenziali, sulle ragioni per cui donano e quelle per cui non hanno (ancora) donato, al fine di costruire delle campagne di *marketing* no-profit mirate e di successo.

Una segmentazione efficace ed eseguita in maniera strategica, infatti, consente alle organizzazioni no-profit di personalizzare e ottimizzare sia le modalità raccolta dei finanziamenti, sia il contenuto delle campagne di comunicazione, anche in risposta alla necessità dei *donor* di sviluppare relazioni più profonde con le organizzazioni che scelgono di sostenere e di ottenere una rendicontazione sull'utilizzo delle donazioni. Inoltre, essa risulta determinante per posizionarsi competitivamente nel mercato e di comprenderlo, grazie proprio alla sua capacità di carpire e soddisfare i bisogni dei donatori.

Alla base del programma di *fundraising* si colloca, appunto, la creazione di un rapporto di fiducia e di relazioni durature con i potenziali donatori: il *fundraiser* dovrà costruire una campagna di *marketing*, e quindi di comunicazione, adattata per ogni segmento, che permetta di far conoscere la storia, la *mission* e i valori del proprio ente, la causa che il donatore andrà a sostenere, i benefici ottenibili sia per il donatore (personali, sociali e materiali), sia per i destinatari della donazione, e le modalità di impiego della somma ricevuta, che dovrà essere concepita, da entrambe le parti, come investimento in un progetto concreto con degli obiettivi specifici, volta al miglioramento della società e un impatto misurabile, che possa essere consultabile in ogni momento, oltre che efficace ed efficiente. Relativamente a questi ultimi aspetti, è fondamentale che l'istituzione sia completamente trasparente e sincera: i fondi ottenuti devono essere utilizzati coerentemente rispetto ai valori del museo, ai suoi obiettivi e a ciò che è stato dichiarato durante la campagna di comunicazione, la quale dovrà utilizzare delle motivazioni forti per sollecitare i finanziatori a sostenere il progetto, *in primis* di carattere benefico; solamente così si otterrà la fiducia dei donatori e un vantaggio competitivo, e, di conseguenza, la certezza che i finanziamenti continueranno ad arrivare.

La creazione di un rapporto di fiducia porterà un vantaggio enorme all'istituzione, la quale sarà in grado di proporre il progetto di *fundraising* desiderato e ricercato dai rispettivi *target*. Per queste ragioni, è indispensabile tenere aggiornato il donatore sullo sviluppo del progetto e le sue tempistiche, e sul raggiungimento di tali obiettivi, chiarire i suoi dubbi e i quesiti, e, non ultimo, trasmettere un senso di gratitudine per il sostegno fornito, sempre in base al segmento e alla tecnica di comunicazione e di *fundraising* più adatta.

2.1 Fattori e variabili di segmentazione del mercato dei donatori

Il primo passo della fase di segmentazione è rappresentato dalla scelta delle variabili da utilizzare e dei fattori da prendere in considerazione, e rappresenta un passaggio di fondamentale importanza, in quanto può decretare il successo o il fallimento della campagna di *fundraising*.

Le variabili secondo cui verranno raggruppati sono molteplici, e ognuna presenta sia dei vantaggi che degli svantaggi, ma soprattutto un valore specifico: esse influenzeranno la tecnica di segmentazione dei donatori, oltre che i segmenti che si andranno a formare e gli strumenti che si andranno a utilizzare. È compito dell'istituzione scegliere i fattori più adatti e coerenti rispetto alla propria *mission*, ai valori, ai bisogni e agli obiettivi di *fundraising* (decisi nella fase preliminare di questo processo), nonché al mercato di riferimento, che possano ottimizzare e migliorare la fase di segmentazione (al fine di ottenere dei gruppi di donatori con dei valori in linea con i propri), per acquisire nuovi finanziamenti. Tuttavia, è necessario adattarsi ai cambiamenti e alle evoluzioni del mercato e del settore di riferimento.

Nel processo di segmentazione è importante, infatti, evitare gli errori identificati da Rita Kottasz e Stefano Prestini in “Segmenting for arts marketing. The mistake of adopting useless criteria”⁴⁹, relativi al mercato degli utenti, ma applicabili anche a quello dei donatori. Essi sono:

1. “Definire il mercato attraverso categorie rigorose ed esclusivamente in relazione all'offerta artistica o culturale.” (o, nel caso dei donatori, in relazione alle relazioni passate e agli strumenti esistenti). Questa prospettiva, applicata ai donatori (e quindi utilizzando solo le variabili tradizionali di segmentazione), conduce a creare campagne troppo generiche o dedicate solamente a quelli esistenti e a tralasciare le motivazioni dietro a una donazione;
2. “Pensare che il cliente sia guidato esclusivamente da prezzi e sconti”, o, nel caso della segmentazione dei *donor*, pensare che essi ricerchino solamente benefici materiali. Come verrà spiegato più tardi, il donatore è spinto sia da motivazioni altruistiche, sia dalla ricerca di benefici materiali e di soddisfazione personale, perciò è importante elencare, sì, i benefici concreti che si possono ottenere, ma, al contempo, è fondamentale coinvolgere il donatore, costruire una relazione solida e fargli comprendere che il suo contributo verrà utilizzato per sostenere una causa nobile, anche attraverso i canali web dell'istituzione e le

⁴⁹ Addis, M. e Rurale, A. (2021), *Managing the cultural business: Avoiding mistakes, finding success*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, pp. 274-275, trad. personale

comunicazioni digitali: “I social media e i siti web non rappresentano solo un ulteriore punto di contatto per l'organizzazione (...) i consumatori (...) esplorano e utilizzano trasversalmente il canale online e possono essere informati, intrattenuti e coinvolti”;

3. “Non prendere in considerazione le minoranze culturali e specifici micro-segmenti (...) questa prospettiva riduce l'enorme potenziale che questi segmenti rappresentano. (...) Tuttavia, è necessario procedere con cautela. L'identità dei fruitori non può essere relegata a un solo aspetto della persona (...) le identità (...) sono frammentate e variano in termini di interessi e benefici ricercati”;
4. Utilizzare variabili di segmentazione rigide. Le variabili non sono definitive, anzi: è importante metterle costantemente in discussione, e lo stesso vale per i segmenti creati, al fine di modificarli rispetto alle nuove tecniche di segmentazione e di *fundraising*, alle nuove tendenze e ai cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione, oltre a quelli del mercato di riferimento;
5. Utilizzare un unico metodo di segmentazione: “le organizzazioni (...) devono tenere in considerazione alcune delle peculiarità che caratterizzano il pubblico (...) Il processo di segmentazione deve essere iterativo, piuttosto che lineare, e necessita di aggiornamenti regolari, soprattutto nella fase di sviluppo di nuovi prodotti.”⁵⁰

Per queste ragioni verranno presi in esame sia i tipici fattori di segmentazione (utilizzati principalmente per i donatori attuali), sia quelli più innovativi e di recente ideazione (necessari per l'individuazione dei donatori potenziali), al fine di valutarne l'efficacia, l'utilità, i vantaggi e le lacune, e di confrontarli per permettere alle istituzioni di valutare quelli più adatti alle loro necessità.

Come teorizzato da Rita Kottasz e Stefano Prestini, sempre in “Segmenting for arts marketing. The mistake of adopting useless criteria”⁵¹, le basi di segmentazione, ovvero le caratteristiche e variabili scelte per suddividere il mercato dei donatori, possono essere divise in osservabili o misurabili (in cui rientrano quelle tradizionali), e non osservabili. Inoltre, le variabili possono essere generali o relative al prodotto. Le basi osservabili generali sono quelle più facili da reperire e si riferiscono alle caratteristiche del donatore, mentre quelle per il prodotto riguardano, appunto, la donazione in sé, e quindi il valore, la frequenza, la tipologia e la dimensione temporale.

⁵⁰ trad. personale

⁵¹ Addis, M. e Rurale, A. (2021), *cit.*, pp. 244

Le basi non osservabili, invece, riguardano i valori, la personalità, i benefici ricercati, le preferenze, i comportamenti, e, di conseguenza, le motivazioni. Questi dati sono più complessi da reperire ed interpretare, ma risultano essenziali per comprendere le ragioni per cui una persona decide di elargire una donazione e per espandere la propria base di finanziatori.

Tra le variabili tradizionali od osservabili si elencano:

- i fattori comportamentali relativi alla donazione, tra cui l'importo, la dimensione temporale, la frequenza, il comportamento passato e le abitudini (la tipologia di donazione e di donatore);
- la capacità economica e il reddito (e quindi la professione). Come evidenziato in "Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors"⁵² è stato "riscontrato che gli importi donati aumentano con il reddito. Ciò è in linea con ricerche precedenti (...) e sembra essere facilmente spiegato dal fatto che le persone con un reddito più elevato possono permettersi di donare un importo assoluto maggiore all'anno per scopi benefici. Inoltre, è stato riscontrato che gli individui di status sociale più elevato (livello di istruzione elevato, reddito più elevato) hanno maggiori probabilità di essere membri di organizzazioni benefiche (a cui versano una quota associativa regolare) o di assumersi la responsabilità finanziaria (a lungo termine) per una persona/progetto (...) Questi risultati possono essere interpretati considerando che la decisione di donare e l'atto stesso della donazione non rappresentano solo un onere finanziario, ma comportano anche costi psichici"⁵³. La disponibilità a donare è comunque relativa e non deve essere confusa con l'interesse verso un progetto e il desiderio di donare;
- il sistema di valori;
- le caratteristiche socio-demografiche;
- l'interesse rispetto all'istituzione e alla sua *mission* ("i sostenitori più interessanti si possono individuare tra coloro i quali sono particolarmente coinvolti rispetto alla *mission* dell'organizzazione, o comunque interessati, in qualità di fruitori, a ciò che essa propone"⁵⁴) e il tipo di relazione;

⁵² Srnka, K. J., Grohs, R. e Eckler, I. (2003), *Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors*. Australasian Marketing Journal, 11(1), pp. 82-83, trad. personale. Disponibile presso: [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(03\)70119-0](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(03)70119-0)

⁵³ trad. personale

⁵⁴ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *Fundraising per l'arte e la cultura: Strumenti ed Esperienze per una nuova cultura filantropica*, pp. 67. Milano: EGEA.

- le caratteristiche socio-economiche della comunità⁵⁵;
- le caratteristiche dell'organizzazione e del progetto di *fundraising*, tra cui “settore d'impegno, immagine e notorietà, *opinion leader*, risultati raggiunti, *management*, trasparenza e serietà, azione di *marketing*, ecc.”⁵⁶.

A proposito del sistema di valori, in “Segmentation of individual donors to charitable organizations”⁵⁷, Kolhede e Gomez-Arias osservano che “l'individuo si confronta con influenze normative sociali, come i marchi e persino gli stimoli che includono gli appelli alla donazione, e tali incentivi devono essere conciliati con le norme morali personali che definiscono il proprio sistema di valori. Nel caso del *marketing* di una causa benefica, i sistemi di valori costituiscono la base per la segmentazione (...) per appelli promozionali che possono essere indirizzati in modo differenziato a gruppi diversi, in base ai rispettivi insiemi di norme morali.”

Se la segmentazione è, invece, eseguita rispetto al mercato delle imprese, al fine di individuare quelle più propense ad elargire una donazione, nonché quelle più affini alla propria istituzione, e quindi creare una campagna di *fundraising* adatta, è importante prendere in considerazione, oltre ai fattori sopraelencati, le caratteristiche di tipo:

- geografico, tra cui “la distribuzione geografica (...) l'assetto economico-produttivo-industriale di alcune aree”⁵⁸, per decidere l'estensione territoriale della campagna;
- settoriale. Infatti, “ci sono particolari settori aziendali (...) che sono ben disposti a sostenere attività non profit più di altri, visto che (...) diventa un modo di caratterizzare in maniera solidale la loro attività”⁵⁹;
- dimensionale, al fine di adattare i programmi di *fundraising* alle loro possibilità;
- aziendale, come la predisposizione a donare e a stipulare programmi di sponsorizzazione e *partnership*.

⁵⁵ Harvey, J.W. (1990), *Benefit segmentation for fund raisers*. JAMS 18, pp. 77–86, trad. personale. Disponibile presso: <https://doi.org/10.1007/BF02729764>

⁵⁶ Foglio, A. (2015), *Il marketing non profit: Strategie e politiche di marketing per associazioni e imprese non profit*. Milano: Franco Angeli, pp. 143

⁵⁷ Kolhede, E. e Gomez-Arias, J.T. (2021), *Segmentation of individual donors to charitable organizations*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 19(2), pp. 337, trad. personale, doi: 10.1007/s12208-021-00306-2.

⁵⁸ Foglio, A. (2015), *cit.*, pp. 144

⁵⁹ Ibid.

Queste variabili, nonostante rappresentino una buona fase di partenza per comprendere chi siano i donatori, influenzino i comportamenti e le motivazioni dei donatori, e siano facili da reperire, non spiegano le ragioni per cui una persona o un'azienda decide di donare, in quanto relative ai dati e alle informazioni dei donatori attuali. Per comprendere ciò, e per individuare nuovi e potenziali finanziatori, nonché ottimizzare il *fundraising*, è necessario affidarsi ad due altri fattori: un primo legato ai benefici che derivano dal sostenere una causa filantropica e le motivazioni dietro tale scelta, che “sono i migliori indicatori di una possibile donazione, ma che risultano più difficili da definire e misurare.”⁶⁰, e un secondo, legato al fattore “identificazione”, elaborato da Kleinschafer, Dowell e Morrison in “Doing more with less: Understanding the contributions of regional art gallery members through marketing segmentation”⁶¹.

Relativamente alle motivazioni, esse possono essere ricondotte a tre categorie principali, le quali, tuttavia, non si escludono a vicenda, anzi: spesso, si sovrappongono e si completano. Comprendere quali sono le motivazioni del *target* di riferimento e come esse si influenzano e si sviluppano, è fondamentale per costruire la campagna *marketing* più adatta: l'istituzione dovrà concentrarsi sulle motivazioni dei segmenti di riferimento e soddisfare i relativi bisogni. Le categorie in cui rientrano le motivazioni sono:

1. L'altruismo: il donatore vuole sostenere una causa specifica e fare qualcosa di concreto e di utile per la società, al fine di soddisfare i bisogni altrui (in questo caso di natura culturale, come l'accesso alle sedi museali e ai programmi culturali), e ricevere in cambio un riconoscimento pubblico e gratitudine. Per questo motivo, vorrà essere coinvolto nel progetto e sentirsi rilevante: spetterà all'istituzione fare in modo che lo sia e che si crei un senso di bisogno circa il suo supporto, oltre che una relazione solida, anche per ottenere ulteriori donazioni. Infatti, “un costante contatto fra essi e i beneficiari (...) consente di aumentare l'interesse dei sostenitori nei confronti dell'istituzione e della sua *mission*, rafforzando le loro motivazioni altruistiche e spingendo a influenzare positivamente l'ambiente in cui l'organizzazione culturale opera. Un maggiore coinvolgimento dei donatori può anche favorire un migliore allineamento tra i loro valori personali e quelli dell'istituzione, consolidando così il legame tra l'organizzazione, i suoi sostenitori e l'intera comunità.”⁶² Inoltre, come evidenziato da Alan S. Brown in “A Segmentation Model For Donors To 12

⁶⁰ Srnka, K. J., Grohs, R. e Eckler, I. (2003), *cit.*

⁶¹ Kleinschafer, J., Dowell, D. e Morrison, M. (2011), *Doing more with less: Understanding the contributions of regional art gallery members through marketing segmentation*. Arts Marketing: An International Journal, Vol. 1 No. 1, pp. 39–55. Disponibile presso: <https://doi.org/10.1108/20442081111129860>

⁶² Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 53

University Presenting Programs”⁶³, alcune delle ragioni altruistiche sono: “ripagare la società, rendere possibile un'elevata qualità della vita per la nostra comunità, promuovere la consapevolezza e l'apprezzamento delle diverse culture, ampliare la portata delle arti performative in luoghi in cui non sono accessibili, garantire la fattibilità e la sostenibilità a lungo termine, finanziare le apparizioni di artisti di alto profilo che altrimenti potrebbero non apparire nella nostra comunità, offrire esperienze culturali ai bambini delle scuole della zona, supportare le attività per coloro che hanno un accesso limitato alle arti”;

2. La soddisfazione di bisogni personali o sociali: come esposto nel primo punto, la donazione è spinta anche da motivazioni di carattere emotivo e/o dalla necessità di un riconoscimento pubblico e di migliorare la propria reputazione, a causa anche dell'influenza da parte della propria comunità di riferimento. Tali benefici, sempre più ricercati, si riflettono anche sull'istituzione, la quale otterrà “una sorta di legittimazione delle proprie attività all'interno della comunità, grazie al buon posizionamento sociale dei propri sostenitori.”⁶⁴ Inoltre, attraverso il supporto alla propria comunità, si può costruire un senso di appartenenza e benessere sociale. Come si evince dallo studio “A Segmentation Model For Donors To 12 University Presenting Programs” di Alan S. Brown⁶⁵, le motivazioni strettamente sociali includono: “fare nuove conoscenze, essere coinvolti nella comunità, godere delle opportunità sociali offerte al donatore e fare in modo che gli altri possano vedere che sto contribuendo”;
3. I benefici materiali, i quali possono essere sia di carattere fiscale, sia legati a benefit come inviti ad eventi esclusivi, accesso alle sedi museali, viaggi e sconti, oltre che a incontri con gli artisti, i curatori e altre personalità del mondo dell'arte. Tali benefici sono calcolabili, perciò è importante, per ogni tipologia di contributo/livello di *membership*, definirli ed esporli chiaramente: i programmi di *fundraising* verranno comparati e scelti dai donatori sulla base dei benefici, materiali e non, che ne derivano. I benefici materiali, infatti, non sono sufficienti per soddisfare i bisogni dei finanziatori: essi ricercano anche delle soddisfazioni di tipo emotivo e sociale. In quest'ottica infatti, nonostante le riduzioni fiscali siano una leva importante, “i donatori tendono a minimizzare la rilevanza che la deducibilità fiscale delle donazioni ha per loro”, tuttavia, “sembra (...) che le politiche di detrazione fiscale tendano a determinare il tipo di veicolo scelto più che motivare una decisione di donazione.”⁶⁶ Relativamente all'Italia, la legge prevede una detrazione, come esposto nell'art. 83 “Detrazioni e deduzioni per

⁶³ Brown, A.S. (2007), *A Segmentation model for donors to 12 university presenting programs*. Commissioned by Major University Presenters, trad. personale

⁶⁴ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 54

⁶⁵ Brown, A.S. (2007), *cit.*

⁶⁶ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 55

erogazioni liberali” del Codice del Terzo Settore⁶⁷: “dall'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche (...) di un importo pari al 30 per cento degli oneri sostenuti dal contribuente per le erogazioni liberali in denaro o in natura a favore degli enti del Terzo settore di cui all'articolo 82, comma 1, per un importo complessivo in ciascun periodo d'imposta non superiore a 30.000 euro. L'importo di cui al precedente periodo è elevato al 35 per cento degli oneri sostenuti dal contribuente, qualora l'erogazione liberale sia a favore di organizzazioni di volontariato (...) Le liberalità in denaro o in natura erogate a favore degli enti del Terzo settore di cui all'articolo 82, comma 1, da persone fisiche, enti e società sono deducibili dal reddito complessivo netto del soggetto nel limite del 10 per cento del reddito complessivo dichiarato.” Inoltre, al comma 3 dell'articolo 83, si stabilisce che “le liberalità ricevute siano utilizzate ai sensi dell'articolo 8, comma 1”⁶⁸, ovvero “per lo svolgimento dell'attività statutaria ai fini dell'esclusivo perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.”⁶⁹ Questo aspetto è di fondamentale importanza, in quanto si lega alla necessità di informare i donatori circa l'impiego delle somme erogate, il progresso dei programmi finanziati e la loro efficacia.

A proposito del legame tra benefici personali e materiali, sempre in “Segmentation of individual donors to charitable organizations” si ipotizza che le motivazioni di soddisfazione personale siano assimilabili a quelle materiali, infatti: “Le motivazioni si dividono in altruistiche ed egoistiche (che si suddividono a loro volta in utilitaristiche, emotive e sociali) (...) ed entrambe sono funzione dell'adozione di norme da parte dell'individuo, ovvero delle aspettative comportamentali che si riscontrano in un contesto sociale (...) Le motivazioni altruistiche implicano il desiderio di comportamenti prosociali (...) e quelle egoistiche benefici materiali e/o emotivi.”

Perciò, “l'altruismo non è necessariamente privo di motivazioni egoistiche (...) il comportamento altruistico può essere egoistico nel senso che chi dona può ricercare ripetutamente i suddetti sentimenti positivi (...)” perché “La compensazione desiderata in cambio delle donazioni si applica anche ai benefici emotivi come un'emozione di benessere (...) Contrariamente alle motivazioni prosociali che sono di natura altruistica o orientate verso gli altri, diversi ricercatori suggeriscono che ciò che esternamente può apparire come un beneficio per la società può anche implicare ragioni puramente egoistiche per contribuire (...) come la possibilità di incontrare diverse tipologie di persone, ‘la possibilità di socializzare con persone come me’ o semplicemente l'opportunità di socializzare in generale (...) elevare la propria classe sociale o il proprio status.” Di conseguenza, “la maggior parte delle donazioni viene in realtà effettuata in

⁶⁷ D. lgs, 3 luglio 2017, n. 117, art. 83, in materia di “*Detrazioni e deduzioni per erogazioni liberali*”

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ D. lgs, 3 luglio 2017, n. 117, art. 8, in materia di “*Destinazione del patrimonio ed assenza di scopo di lucro*”

risposta a qualche forma di sollecitazione in cui un individuo può aspettarsi di ricevere un beneficio in cambio di un contributo.”⁷⁰

Per quanto riguarda invece l'ammontare della donazione, “Boenigk e Scherhag hanno scoperto che tali motivazioni sociali egoistiche erano correlate a livelli più elevati di attività contributiva rispetto a quelle di natura utilitaristica (materiale). Inoltre (...) Randle e Dolnicar hanno scoperto che coloro che nutrivano il desiderio egoistico di socializzare erano più inclini a farlo (*ovvero a elargire somme maggiori*) rispetto a quanto accadeva per coloro che erano motivati a donare per ragioni altruistiche. (...) *tuttavia*, il raggiungimento di livelli più elevati di altruismo, ovvero il diventare più idealisti e orientati all'equità, porta a una maggiore probabilità di fare beneficenza.”

Allo stesso modo, Brown⁷¹ ha dimostrato che “I livelli di donazione aumentano drasticamente con il rafforzarsi di alcune motivazioni, mentre si stabilizzano con il rafforzarsi di altre. Ad esempio (...) ‘godere delle opportunità sociali offerte ai donatori’ si è osservata essere molto più correlata alle donazioni più consistenti rispetto a tutte le altre (...) In altre parole, i donatori che negano categoricamente che la loro donazione sia una transazione a scopo di beneficenza effettuano donazioni più piccole, in media, rispetto ai donatori che ritengono che la loro donazione abbia almeno un certo ritorno in termini di benefici.”

Per quanto riguarda le motivazioni delle imprese, esse sono sostanzialmente due, e rispecchiano quelle dei donatori privati, e allo stesso modo, non si escludono a vicenda, ma si completano e si sovrappongono:

1. Motivazioni legate a benefici materiali, composte da: detrazioni fiscali e vantaggi per i dipendenti. Come esposto precedentemente, l'articolo 83 del Codice del Terzo Settore prevede che “le liberalità in denaro o in natura erogate a favore degli enti del Terzo settore di cui all'articolo 82, comma 1, da persone fisiche, enti e società sono deducibili dal reddito complessivo netto del soggetto nel limite del 10 per cento del reddito complessivo dichiarato.”⁷² Per quanto riguarda invece i benefici per i dipendenti, essi possono essere legati a sconti, visite guidate o addirittura ad eventi esclusivi e incontri con gli artisti;
2. Motivazioni legate a benefici reputazionali. Per un'impresa, infatti, venire associata a un'istituzione no-profit o a una causa benefica può essere

⁷⁰ Kolhede, E. e Gomez-Arias, J.T. (2021), *cit.*, pp. 337, trad. personale

⁷¹ Brown, A.S. (2007), *cit.*, trad. personale

⁷² D. lgs, 3 luglio 2017, n. 117, art. 83, *cit.*

conveniente: la sua reputazione verrà notevolmente migliorata, sia agli occhi dei clienti, sia a quelli dei dipendenti.

Per quanto concerne invece il fattore “identificazione”, esaminato da Kleinschafer, Dowell e Morrison in "Doing more with less: Understanding the contributions of regional art gallery members through marketing segmentation"⁷³, esso può essere definito come “il grado in cui un membro si definisce attraverso gli stessi attributi che ritiene definiscano l'organizzazione. La ricerca ha dimostrato che i membri che si identificano con l'istituzione hanno maggiori probabilità di rinnovare la propria iscrizione, partecipare alle attività dell'organizzazione e promuoverla attivamente (...) In altre parole, i membri con diversi livelli di identificazione contribuiscono (...) in modi diversi”. A sua volta, l'identificazione è influenzata da altri fattori, alcuni ricavabili dalla letteratura, “tra cui soddisfazione, prestigio, visibilità, qualità del contatto e coinvolgimento”, e altri ricavabili dallo studio eseguito da Kleinschafer, Dowell e Morrison. Inoltre, a proposito dell'influenza della società, gli autori hanno evidenziato che “l'immagine di sé di una persona è composta da un'identità personale e da un'identità sociale. L'identità personale si riferisce agli attributi unici di un individuo (...) Mentre l'identità sociale è correlata al modo in cui un individuo si relaziona con il resto della società in termini di appartenenza a determinati gruppi. Cioè, il modo in cui una persona si vede nella società in relazione ad altre persone. Quanto più una persona si identifica con un gruppo, tanto più importante è l'appartenenza. Questo è il motivo per cui una persona con un forte senso di identificazione con un'organizzazione inizia a considerare gli obiettivi dell'organizzazione come propri.”

I fattori che determinano il grado di identificazione ricavati dalla letteratura sono:

1. **Soddisfazione:** “è la conferma delle aspettative, sia intrinseche, sia estrinseche (...) Arnett et al. (2003) hanno trovato alcune prove di un legame tra soddisfazione e identificazione. La soddisfazione è un ‘fattore che induce relazioni’ che può influenzare l'identificazione (...) un individuo soddisfatto della propria interazione con un'organizzazione ha maggiori probabilità di sviluppare un senso di identificazione con quell'organizzazione”;
2. **Prestigio** “di un'organizzazione, che si basa su una combinazione di ciò che un individuo pensa e di ciò che percepisce che gli altri pensino di lui (...) Attraverso l'associazione con un'organizzazione prestigiosa (...) un individuo ottiene prestigio (...) Sia Bhattacharya et al. (1995) che Arnett et al. (2003) hanno scoperto che il prestigio era un antecedente dell'identificazione (...)”;

⁷³ Kleinschafer J., Dowell, D. e Morrison, M. (2011), *cit.*, trad. personale

3. Visibilità. “Bhattacharya et al. (1995) hanno sostenuto (ma non hanno ritenuto significativo) che la visibilità rispetto all'appartenenza fosse un antecedente dell'identificazione”. La visibilità “è il modo in cui una persona percepisce il riconoscimento pubblico della propria appartenenza a una particolare organizzazione”;
4. Qualità del contatto, che “si riferisce al numero di contatti tra l'individuo e l'organizzazione, nonché alla qualità del contatto tra i due (...) Bhattacharya et al. (1995) hanno scoperto che il costrutto aveva una relazione positiva e significativa con l'identificazione”;
5. Coinvolgimento, “di un membro nell'attività di un'organizzazione”;
6. Autodefinizione, “correlata alla percezione che un individuo ha dell'organizzazione”;
7. Attaccamento “all'organizzazione, come un legame (Gruen, 2000) o un senso di unità”.

I fattori che sono stati elaborati a partire da questo studio sono invece:

1. Auto-miglioramento: “l'aumento dell'autostima di un individuo come risultato del sentirsi utile, realizzato o aver raggiunto obiettivi personali grazie all'appartenenza (...) gli intervistati hanno indicato un accresciuto senso di sé come risultato della loro interazione con la galleria ed è correlato alla loro identificazione con la galleria. Ciò è stato particolarmente evidente nella discussione sul raggiungimento di obiettivi personali come membro della galleria. È importante sottolineare che questo costrutto differisce da quello presente nella letteratura e dalla variabile prestigio. In questi casi, i membri hanno percepito un senso di sé rafforzato, basato sulle caratteristiche dell'organizzazione. Al contrario, la variabile di auto-miglioramento proposta si basa sulle caratteristiche/esperienze del membro”;
2. Cultura organizzativa: “può essere definita come un quadro di valori, rituali, simboli e pratiche condivisi tra le persone, che si sono sviluppati nel tempo all'interno dell'organizzazione (...) Sebbene la cultura organizzativa non fosse stata precedentemente collegata esplicitamente all'identificazione (...) Underwood et al. (2001) avevano indicato che la storia, le tradizioni, le strutture fisiche e i rituali sono tutti correlati all'identificazione in un'organizzazione (...) Gli intervistati hanno indicato di sentire un legame con la struttura e di condividere relazioni e legami all'interno del quadro organizzativo. I risultati

hanno anche indicato che l'impegno nei confronti dell'organizzazione era correlato alla loro identificazione”;

3. Responsabilità sociale rispetto all'impegno di “una galleria per sostenere le arti, la comunità e la galleria stessa. Ciascuno degli intervistati ha indicato che la responsabilità sociale era un fattore correlato all'identificazione. I membri potevano utilizzare gratuitamente i servizi della galleria, ma sceglievano di essere membri per sostenere l'organizzazione”;
4. Elitarismo: “è stato l'ultimo concetto correlato all'identificazione emerso nelle interviste. Nel corso delle interviste, gli intervistati hanno commentato la presenza di pseudo intellettualismo, elitarismo e distacco, correlati alla loro identificazione con l'organizzazione e all'impatto negativo che ciò aveva sul loro senso di identificazione con l'organizzazione (...) I risultati delle interviste hanno suggerito che l'elitarismo fosse considerato un elemento sgradevole delle esperienze con gli altri membri, che aveva un impatto negativo sul senso di identificazione dei membri.”⁷⁴

È interessante, inoltre, prendere in considerazione quello che Kolhede e Gomez-Arias definiscono, nell'articolo “Distinctions Between Frequent Performing Arts Consumers: Implications for Segmentation and Positioning.” pubblicato sull'International Journal of Arts Management, il “Patron Commitment”⁷⁵, ovvero “la predisposizione affettiva o attitudinale di un individuo a valutare favorevolmente un'organizzazione e a identificarsi personalmente con essa (...) che conferisce un senso di benessere, simile all'attaccamento di un consumatore a un marchio. Un'organizzazione di arte performativa trae vantaggio dalla ‘dedizione del mecenate’ perché i consumatori coinvolti tendono a trascurare le carenze dell'organizzazione e a concentrarsi sui suoi punti di forza (...) si manifesta nella volontà di generare un passaparola positivo (...) Coloro che assistono ripetutamente agli spettacoli di una compagnia (...) e che assistono regolarmente agli spettacoli di un'altra compagnia (...) condividono un alto grado di fedeltà, guidato da un forte desiderio di un servizio di identificazione sociale con un fornitore di servizi artistici. Dimostrano la loro fedeltà diventando abbonati e offrendo volontariamente i loro servizi.”⁷⁶

⁷⁴ trad. personale

⁷⁵ Kolhede, E. e Gomez-Arias, J.T. (2017), *Distinctions Between Frequent Performing Arts Consumers: Implications for Segmentation and Positioning*. International Journal of Arts Management, 20(1), pp. 31–53, trad. personale. Disponibile presso: <http://www.jstor.org/stable/44989724>

⁷⁶ trad. personale

2.2 Tecniche di *fundraising* e di segmentazione rivolte ai mecenati e ai grandi donatori

Al fine di coinvolgere mecenati e grandi donatori, costruire delle relazioni solide e convincerli a sostenere l'organizzazione, è necessario formulare e implementare delle tecniche di *fundraising*, e quindi di segmentazione e di fidelizzazione, specifiche e create su misura.

A questo scopo, Pecoraro e Turrini, in "Fundraising per l'arte e la cultura: strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica", hanno elaborato un programma di *fundraising* per i mecenati strutturato in cinque fasi:

1. Segmentazione o "identificazione e profilazione dei potenziali grandi sostenitori". Per individuare i mecenati più adatti alla propria organizzazione e ai propri obiettivi, la prima azione da compiere, in maniera simile a ciò che accade con il mercato dei donatori tradizionali, è segmentare il mercato in base a variabili quali interessi, tipologia, frequenza e ammontare della donazione, disponibilità economica e origini del patrimonio e, soprattutto, motivazioni. I mecenati, infatti, nonostante possano essere spinti a donare in base a motivazioni tradizionali come i benefici fiscali e materiali, le soddisfazioni personali o il miglioramento delle società (le quali, come esposto precedentemente, spesso si sovrappongono e si influenzano a vicenda), sono motivati da altre ragioni, che risultano uniche e specifiche per questa categoria di donatori. Esse sono raggruppabili nelle seguenti categorie:
 - a. Obblighi etici/sociali e credenze religiose. I donatori non ricercano riconoscimenti pubblici perché spinti da convinzioni morali e da un dovere nei confronti della società, oltre che un sincero interesse per i problemi sociali. Tuttavia, non mostrano un interesse particolare per qualche tipo di progetto;
 - b. Tradizioni familiari;
 - c. Riconoscimento. Il mecenate è spinto a donare perché riconoscente e si sente in obbligo verso chi l'ha aiutato durante un periodo difficile o un'esperienza traumatica.

Inoltre, è necessario prendere in considerazione un ulteriore fattore: la personalità, la quale rispecchia le loro emozioni e i loro sentimenti, nonché le loro esperienze di vita e le aspettative, e che si riflette inevitabilmente sui loro

comportamenti e sulle modalità di rapportarsi alla filantropia e agli enti non profit. Infatti, essa influisce in maniera determinante sulle motivazioni e sul comportamento di questa tipologia di donatore, e, di conseguenza, è importante comprendere appieno la personalità del mecenate e tutte le sue sfumature, per conoscere meglio il mecenate in quanto persona e sviluppare un rapporto sincero con esso. Le personalità dei mecenati sono molteplici e sono influenzate da diversi fattori, tuttavia essi possono essere raggruppati in:

- inarrestabili. Il mecenate è alla costante ricerca di soddisfazioni personali, riconoscimenti ed emozioni forti in generale;
- occasionali;
- visionari. Essi sono spinti da motivazioni sociali e credono fermamente nell'utilità del loro contributo e nella capacità di risolvere i problemi;
- dominanti;
- riservati. Il donatore, per diverse ragioni (che spaziano dalla sicurezza fino alla riservatezza), preferisce rimanere anonimo o fornire poche informazioni sulla propria persona, la propria attività o il proprio patrimonio. Questo tratto della personalità, nonostante possa essere legato a motivazioni di sicurezza personale o di umiltà, può essere anche segnale di attività illecite o moralmente discutibili, perciò è necessario, per l'ente, verificare l'origine dei patrimoni ed eventuali legami con *business* poco leciti, al fine di non compromettere la propria reputazione;
- parsimoniosi;
- illusi/disillusi. Il mecenate si crea delle aspettative troppo alte e non comunica in maniera chiara con l'istituzione, e, per tali ragioni, rimane deluso. Per questo è importante comunicare ed essere grati in maniera ancora maggiore, e far comprendere quanto sia importante l'aiuto ricevuto e quanto sia fondamentale il suo impatto sull'iniziativa e sulla società tutta;
- consapevoli. Contrariamente alla tipologia di mecenate descritta precedentemente, questa categoria di donatori conosce bene l'effetto che

produce il suo contributo sulla società, di conseguenza trovare un punto di incontro risulta più facile.⁷⁷

La segmentazione è di fondamentale importanza e determinerà il successo o il fallimento della campagna di *fundraising*, ma, a differenza della segmentazione del mercato tradizionale, nel caso dei mecenati vengono richiesti un impegno e uno sforzo maggiori, a causa della necessità di utilizzare strumenti di *fundraising* e *marketing* diversi, specifici e altamente personalizzati: la comunicazione e le modalità di *fundraising* verranno create su misura per ogni mecenate o gruppi di mecenati: “Pertanto, è di grande importanza che le istituzioni artistiche e culturali raccolgano informazioni sui loro grandi donatori da fonti ‘calde’, come le cerchie interne dei mecenati o grandi donatori già esistenti o il consiglio di amministrazione, al fine di ottenere dati più dettagliati e pertinenti rispetto a quelli provenienti da fonti più generiche”⁷⁸;

2. “Coltivare la relazione”, necessario per raccogliere maggiori informazioni sul mecenate e i suoi bisogni, e, al contempo, informarlo circa i progetti e gli scopi dell’organizzazione, e quindi comprendere se i suoi valori e quelli dell’istituzione siano allineati. Costruire tali relazioni, che implicano il coinvolgimento diretto dei mecenati nelle attività dell’organizzazione e in ruoli di rilevanza, nonché in eventi esclusivi, è un processo in costante sviluppo e “richiede molto tempo e una gran quantità di lavoro, dal momento che le esigenze, gli interessi e le aspettative dei grandi donatori devono essere analizzati nel dettaglio e soddisfatti al meglio dall’organizzazione culturale”⁷⁹, e, di conseguenza, comporta costi maggiori rispetto alla fidelizzazione dei donatori classici. Come esposto precedentemente, un aspetto fondamentale è trasmettere sia un interesse reale nei confronti dei donatori, sia trasparenza e coerenza rispetto alla *mission* e agli obiettivi dell’organizzazione e del progetto, nonché all’impegno delle somme ricevute;
3. “La richiesta della donazione”, la quale, come tutti gli aspetti della relazione con il mecenate, deve essere creata *ad hoc*, appropriata (e quindi in linea con le sue possibilità, i suoi bisogni e le sue motivazioni), oltre che eseguita in seguito all’ottenimento della fiducia da parte del donatore e relativa ad un progetto ben definito e con degli obiettivi concreti, per cui il suo aiuto si rivelerà decisivo. “Secondo Panas (2002) esistono alcuni elementi chiave che possono aumentare la probabilità di ottenere un ‘sì’ da parte di un grande donatore. In primo luogo,

⁷⁷ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *La relazione generosa. Guida alla collaborazione con filantropi e mecenati*, pp. 118 e succ., Franco Angeli

⁷⁸ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 90

⁷⁹ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 89

gli incontri personali possono essere particolarmente efficaci per rafforzare il legame tra un'istituzione artistica e un potenziale grande donatore.”⁸⁰ Tuttavia, in alcuni casi può succedere di ricevere una risposta negativa: sarà compito dell'organizzazione capire i motivi di tale risposta, le preoccupazioni e i dubbi del mecenate (che possono essere legati alla destinazione delle somme, al loro ammontare o ad un mancato interesse), e, soprattutto, non interrompere il processo di coltivazione della relazione;

4. Ringraziamenti e riconoscimenti pubblici, i quali dovranno essere formulati appositamente per ogni mecenate e per ogni donazione. Questa fase è fondamentale per l'ottenimento della loro fiducia, perciò è importante risultare rapidi e reattivi. “Infatti, un ringraziamento tardivo potrebbe far percepire al donatore una mancanza di tempestività o di efficienza o, peggio ancora, che la sua donazione non è necessaria o apprezzata”⁸¹;
5. Tenere informati i mecenati, comunicando loro sia l'impatto, sulla società, dei contributi elargiti, sia come si sta sviluppando il progetto, al fine di mantenere una relazione stabile. Infatti, “se un donatore acquisito non viene correttamente informato e motivato nel corso del tempo, rischia di ridurre il proprio grado di coinvolgimento e di comportarsi alla stregua di un nuovo donatore”⁸², costringendo l'organizzazione a investire più tempo e risorse per ricostruire i rapporti o ricercare altri mecenati.

⁸⁰ Ivi, pp. 92

⁸¹ Ivi, pp. 94

⁸² Ibid.

2.3 Possibili segmenti di donatori e mecenati

In questa ultima sezione verranno presentati dei possibili segmenti di donatori sviluppati a partire dagli studi e dalle ricerche, effettuati rispetto al mercato dei donatori tradizionali e a quello dei mecenati, presi in esame nei paragrafi precedenti.

Per quanto riguarda i donatori tradizionali, in “A segmentation model for donors to 12 university presenting programs” Brown ha identificato, in base alle variabili scelte, cinque segmenti:

1. “Intrinsics”. Questa categoria di donatori è guidata da motivazioni altruistiche e ha delle convinzioni molto forti, soprattutto di carattere sociale, educativo e culturale (come il miglioramento della società), ed è pienamente allineata alla *mission* dell’organizzazione. Per questo è importante coinvolgerli attivamente in progetti con un impatto sociale concreto (e tenerli aggiornati sul loro svolgimento) e in esperienze come incontri con gli artisti, anche in condivisione con gli altri, e, non ultimo, ricambiare con un riconoscimento pubblico⁸³;
2. “Networkers”. Questi donatori sono guidati da motivazioni legate a benefici personali, sia materiali, ma soprattutto sociali, ovvero necessitano di riconoscimenti sociali all’interno delle comunità di riferimento, oltre che un miglioramento della reputazione e la costruzione di rapporti sociali. Di conseguenza, l’organizzazione dovrà offrire loro opportunità sociali, e, se necessario, benefit proporzionali al livello di contribuzione, che spaziano da quelli più generici fino all’opportunità di incontrare membri socialmente rilevanti⁸⁴;
3. “Co-creators”. Essi sono guidati principalmente da motivazioni legate a benefici culturali e artistici, e di contribuzione all’evoluzione dell’arte, oltre che da un interesse profondo per tutte le forme artistiche. Infatti, “circa uno su cinque è un artista.” “Non sorprende che i Co-Creatori abbiano il doppio delle probabilità, rispetto al donatore medio, di avere un grande interesse per le nuove opere di compositori e coreografi viventi.” Perciò, per attirarli è necessario proporre loro di prendere parte a progetti di creazione artistica e culturalmente ricchi in cui potranno entrare in contatto diretto con gli artisti⁸⁵;

⁸³ Brown, A.S. (2007), *cit.*, pp. 20

⁸⁴ Ivi, pp. 21

⁸⁵ Ivi, pp. 22

4. “Marquee Donors”. Loro ricercano benefici materiali, riconoscimento pubblico (ma in misura minore rispetto ai “Networkers”), e, nonostante non siano guidati da motivazioni culturali, sono interessati all'opportunità di “sostenere le apparizioni di artisti di alto profilo.” Inoltre, sono attenti al bene della società e alla diffusione della cultura⁸⁶;
5. “Youth-Focused“, ovvero i donatori spinti dal desiderio di rendere le esperienze culturali accessibili ai bambini e ai ragazzi, e alle persone svantaggiate, nonché da un senso del dovere nei confronti della società e di giustizia sociale. Essi sono “i più propensi di tutti i segmenti a sostenere cause per l'infanzia e organizzazioni internazionali di aiuti umanitari o di soccorso in caso di calamità”. I benefici ricercati sono legati a benefit per loro e le loro famiglie, e a riconoscimenti pubblici.

Kleinschafer, Dowell e Morrison, i quali avevano analizzato il mercato ponendo attenzione alla variabile “identificazione” in "Doing more with less: Understanding the contributions of regional art gallery members through marketing segmentation", hanno individuato tre segmenti di donatori⁸⁷:

1. "Promoters". Questa categoria presenta “un reddito alto e ha evidenziato valori elevati di interesse verso l’arte e di partecipazione ai corsi d’arte (*come accade per la categoria “Co-creators”, che ricerca benefici di tipo culturale*), di identificazione verso l’organizzazione e di responsabilità sociale (*due aspetti ritrovabili anche nel segmento degli “Intrinsics”*), ma questi fattori vengono limitati dall’elitarismo. Oltre a ciò, questo gruppo presenta punteggi minori per il fattore ‘soddisfazione’. Infatti, sono i meno propensi a donare e preferiscono sostenere l’organizzazione attraverso la promozione”. Per aumentare la soddisfazione, e quindi le donazioni, l’organizzazione potrebbe organizzare progetti di creazione artistica, mostre e incontri con artisti locali, come proposto, appunto, per i “Co-creators” e, in parte, come per gli “Intrinsics”;
2. “Donors”. “Questo gruppo ha il secondo reddito più alto, il livello più alto di istruzione e di partecipazione, ma ha registrato il livello più basso di identificazione (...) e il gruppo ha registrato il secondo più alto livello di antielitarismo, il che suggerisce che questo gruppo considera l'esclusione sociale un problema. Sulla base di questi risultati, i membri di questo gruppo sembrano essere piuttosto disimpegnati (...) Se si aumentasse il livello di identificazione e soddisfazione (attraverso riconoscimenti pubblici e quindi visibilità), questo

⁸⁶ Ivi, pp. 23

⁸⁷ Kleinschafer J., Dowell, D. e Morrison, M. (2011), *cit.*, pp. 50-53

gruppo potrebbe contribuire maggiormente e promuovere di più le attività dell'organizzazione". I benefici ricercati (come il riconoscimento pubblico) e l'attenzione per l'aspetto sociale li avvicinano maggiormente agli "Youth-focused" e ai "Marquee Donors";

3. "Committee members". "Questo gruppo presenta il reddito medio più basso, così come il livello di istruzione, tuttavia ha il valore più alto per numero di visite, propensione ad attività di volontariato, identificazione, soddisfazione, auto-miglioramento, responsabilità sociale, prestigio e visibilità, oltre che il punteggio più basso di elitarismo. Ciò può significare che "l'elitarismo non sia un problema per loro, o che, all'opposto, essi presentino comportamenti elitari o che possano esercitare influenza sui programmi (...) Inoltre, sono secondi per livello di donazione. Tuttavia, questo gruppo ha il più basso livello di partecipazione." Per aumentarla, potrebbe essere utile coinvolgerli maggiormente in attività di volontariato⁸⁸. Questo segmento è quello che si avvicina maggiormente agli "Intrinsics", sia per la vicinanza alla causa dell'organizzazione e il senso di responsabilità sociale, sia per le attività proponibili (il volontariato).

In conclusione, gli autori hanno evidenziato che "l'identificazione e il prestigio sono i fattori con il valore minore". Oltre a questo, "i sostenitori che donano di più sono anche quelli meno soddisfatti: i 'Donors', infatti, nonostante presentino un alto livello di partecipazione, sono coloro che promuovono meno le attività dell'organizzazione. Questo può significare che la soddisfazione non sia un fattore determinante."

Prendendo invece in considerazione "Benefit segmentation for fund raisers", si può notare come Harvey abbia individuato cinque segmenti di donatori, i quali presentano delle somiglianze con le categorie di donatori esposte in precedenza:

1. "Managers". Il loro scopo "è sostenere un'organizzazione filantropica ben gestita, efficiente (...) si preoccupano principalmente delle operazioni dell'organizzazione, con relativamente meno attenzione agli obiettivi". Inoltre "ha donato la più alta percentuale di reddito" e presenta "il secondo livello più alto di fedeltà al *fundraiser*, misurato dalla quota di donazioni pianificate". Le motivazioni sono di carattere personale. Questo segmento presenta delle caratteristiche che vanno in controtendenza rispetto a quelle di altre tipologie di donatori. "Intrinsics", "Marquee Donors", "Youth-Focused", e quelle presentate da Kleinschafer, Dowell e Morrison, mostrano infatti, sia un interesse, anche minimo, verso l'aspetto sociale, sia delle motivazioni di carattere culturale e

⁸⁸ trad. personale

sociale. L'unica somiglianza riscontrabile è con i "Networkers", in particolare per quanto riguarda i benefit ricercati (ovvero quelli di carattere personale);

2. "Low Involvement". Il secondo gruppo presenta "una minore preoccupazione per le controversie politiche (...) sono indifferenti verso la maggior parte degli altri aspetti delle attività dell'organizzazione e neutrali verso le attività di beneficenza", per queste ragioni "vogliono ricevere la minore quantità di comunicazioni" e sono "meno propensi a donare perché faceva sentire bene". Di conseguenza, si può sostenere che essi presentino dei livelli di soddisfazione, di partecipazione e identificazione bassi (come per i "Donors"). Tuttavia, sono secondi per livello di motivazione di carattere sociale, perciò potrebbe essere utile coinvolgerli in attività di volontariato e riconoscere pubblicamente il loro contributo al benessere della società;
3. "Skeptics". Essi hanno sviluppato un sentimento "negativo nei confronti delle raccolte fondi e una percezione di scarsa efficacia della beneficenza." Infatti, hanno "la più bassa lealtà nei confronti della beneficenza, sono spinti a donare a causa delle pressioni sociali e si preoccupano molto dell'utilizzo delle somme donate e delle controversie politiche." Inoltre, "presentano il livello di istruzione più alto e quasi il livello di reddito e status più alto", tuttavia "hanno donato la somma minore". L'organizzazione no-profit, per guadagnare la loro fiducia e quindi aumentare le donazioni, potrebbe dimostrare loro l'impatto sociale della beneficenza (anche attraverso dei report e degli incontri con i beneficiari delle campagne fondi, quando possibile) e coinvolgerli direttamente in tali campagne;
4. "Guardians". "La loro caratteristica distintiva era la preoccupazione circa le controversie politiche che potrebbero avere un effetto negativo sull'organizzazione". Inoltre, "la causa dell'organizzazione era più importante rispetto alla sua gestione", e avevano un livello di reddito e istruzione, nonché di somme donate, tra i più alti. Non sono leali nei confronti dell'organizzazione, e non sono spinti da motivazioni sociali, ma da pressioni sociali e dalla soddisfazione personale (come accade per i "Networkers"). Perciò, la preoccupazione per le controversie politiche, la mancanza di lealtà e la pressione sociale li ricollegano al segmento degli Scettici;
5. "Crusaders". Loro mostrano "alti livelli di importanza per la causa e di interesse per gli obiettivi dell'organizzazione" (a differenza dei segmenti "Low Involvement" e "Skeptics") e "hanno segnalato il grado più alto di fedeltà verso l'organizzazione e la destinazione dei fondi, come dimostrato sia dalla loro elevata quota di donazioni, sia dalla percentuale di donazioni pianificate e dal tasso di risposta, anche se hanno uno dei livelli di redditi più bassi", in controtendenza rispetto agli altri segmenti. Sono guidati da motivazioni

altruistiche e personali. In un certo senso, questo gruppo può essere paragonato alla categoria “Intrinsics” e ai “Committee Members.”⁸⁹

Relativamente ai segmenti del mercato dei mecenati, “Prince e File (1994) hanno raggruppato i filantropi in sette diverse categorie, definite in base ai fattori motivazionali che ne determinano le scelte di donazione, ai loro atteggiamenti e alle loro convinzioni (...) sulle aspettative (...) in termini di comunicazione, coinvolgimento, processo decisionale e tipo di riconoscimento collegati alle donazioni.”⁹⁰

1. “Devoti”. Questa categoria è guidata dalla motivazione “obblighi etici e religiosi” (che potrebbe essere vista come una forma di pressione sociale), perciò non presenta bisogni di soddisfazione personale come un riconoscimento pubblico;
2. “Comunitari”. Loro vogliono essere coinvolti attivamente nel miglioramento della comunità, oltre che nelle organizzazioni locali, quindi preferiscono contribuire per le loro cause, in cambio anche di riconoscimenti pubblici (in maniera simile agli “Youth-focused”, e ai “Networkers” per quanto riguarda i benefit ricercati). Infatti, “Questi donatori sono in genere proprietari di business locali e spesso siedono nei consigli di amministrazione e nei comitati delle organizzazioni no-profit (...) possono spesso contare su una rete di relazioni che può essere particolarmente utile per l'organizzazione che finanziano”⁹¹;
3. “Dinastici”. Le donazioni da parte di questa tipologia di mecenate sono collegabili alle abitudini filantropiche delle loro famiglie. “Questi benefattori considerano la filantropia non solo come un valore e un tratto distintivo della propria famiglia, ma anche come una responsabilità per ognuno di loro”⁹², donano in cambio di benefici come “coinvolgimento nelle decisioni manageriali e partecipazione al consiglio di amministrazione”, come accade per i Comunitari;
4. “Mondani”. Questi donatori ricercano, in maniera simile ai “Networkers”, un riconoscimento da parte dei loro pari e la creazione di rapporti profittevoli, infatti necessitano di essere coinvolti direttamente in eventi di alto rilievo;
5. “Investitori”. Sono mossi da motivazioni materiali, soprattutto di carattere fiscale, infatti, sono interessati all’efficacia dei progetti e delle strategie dell’organizzazione. Per questo possono essere paragonati ai “Managers”;

⁸⁹ trad. personale

⁹⁰ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 85

⁹¹ Ivi, pp. 86

⁹² Ibid.

6. “Altruisti”. Loro sono invece spinti da ragioni altruistiche e da un sincero interesse per le cause dell’organizzazione, tuttavia non ricercano benefici personali;
7. “Restitutori”. Le loro motivazioni sono riconducibili ad un senso di riconoscimento e gratitudine verso le organizzazioni e gli enti che gli hanno fornito aiuto in passato. “Questi donatori ritengono, inoltre, che coloro che sono più fortunati perché hanno maggiori disponibilità, dovrebbero contribuire attivamente al bene comune sostenendo l'attività delle organizzazioni no-profit.”⁹³

Oltre a questa divisione, è possibile individuare, soprattutto negli Stati Uniti, un’ulteriore categoria di segmenti, legata alla generazione e al modo in cui viene vista la filantropia:

1. La generazione perduta, la più reattiva (ovvero che “risponde in modo pragmatico al fatto di essere diventata il capro espiatorio di determinati problemi della società”). Generalmente designa come propri eredi le istituzioni e gli enti che hanno fornito loro aiuto e assistenza e li hanno cresciuti. In maniera simile a ciò che accade per i Restitutori e i Comunitari, provano un senso di gratitudine e di riconoscimento verso queste istituzioni;
2. Generazione G.I.. Gli appartenenti a questa generazione si distinguono per un forte senso del dovere e di sacrificio per il bene comune, per questo sostengono le comunità locali e lottano per un miglioramento collettivo, in maniera analoga a ciò che accade con i Comunitari e gli “Intrinsics”. Per questi motivi, ricercano benefit come riconoscimenti pubblici e la partecipazione ai consigli d'amministrazione delle organizzazioni no-profit;
3. Generazione silenziosa. Ha beneficiato dei vantaggi sociali ottenuti grazie agli sforzi della generazione precedente, perciò è più disposta ad aiutare le generazioni successive, come succede per i Dinastici e gli "Youth-focused";
4. *Boomer*, i più attenti e i più sensibili verso l'innovazione e i movimenti e gli obiettivi morali, per queste ragioni si avvicinano di più alla categoria degli Altruisti;
5. Generazione X, molto simile alla generazione perduta per quanto concerne la personalità;
6. Generazione Z, che lotta per migliorare la società;

⁹³ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 87

7. Nuovi filantropi. Questa generazione presenta diversi tratti in comune con le altre categorie: si è arricchita grazie alle nuove tecnologie, vede le donazioni come un investimento (come i “Managers”), però è attenta ai problemi sociali e al miglioramento della società, perciò si aspetta di essere coinvolta maggiormente nelle cause che sostiene, essendo realmente interessata alle sfide affrontate e all’impatto delle loro donazioni⁹⁴ (in maniera simile a ciò che accade con altri segmenti, come gli “Intrinsics”, i Comunitari, i “Crusaders”, gli Altruisti ecc.).

Ricapitolando, sono stati esaminati i fattori e le variabili di segmentazione del mercato dei donatori, sia quelli più tradizionali, sia quelli più innovativi (tra cui rientrano le motivazioni, che possono essere di carattere altruistico ed egoistico, l’identificazione e il “Patron Commitment”), i loro pregi, i difetti, nonché le loro interrelazioni e gli errori da evitare durante questo processo. Allo stesso modo, sono state analizzate le basi di segmentazione dei mecenati, che fanno riferimento alle motivazioni e alla personalità. Successivamente, sono stati esposti i diversi segmenti di donatori e di mecenati individuati dagli studi e dalla letteratura, le loro caratteristiche, i bisogni ricercati e le ragioni che li guidano, nonché le loro differenze e le somiglianze.

In conclusione, a prescindere dai segmenti che si vengono a formare e dalle variabili utilizzate, quello che si può ricavare da queste ricerche e in generale dalla letteratura del settore, è la necessità di focalizzarsi, fare leva e di lavorare, in tutte le fasi del *fundraising* e della fidelizzazione dei donatori, sui bisogni e le motivazioni, su quello che cercano in un’organizzazione no-profit o in progetto di raccolta fondi o di *membership*. Di conseguenza, è importante utilizzare gli strumenti di *fundraising* più appropriati e creare campagne adatte ad ogni segmento e alle loro aspettative, anche al fine di aumentare, per ognuno di loro, il grado di identificazione, coinvolgimento, soddisfazione e fiducia. Per ottenere ciò è fondamentale tenere informati i donatori sull’utilizzo e sulla destinazione delle somme ricevute, sugli sviluppi del progetto e sui destinatari, nonché chiarire qualsiasi loro dubbio, e soprattutto ringraziarli e fare capire loro l’impatto, dei progetti finanziati, sulla società.

Per queste ragioni, nel prossimo capitolo verranno analizzati i principali strumenti di *fundraising* che le organizzazioni artistiche possono utilizzare e adattare ai vari segmenti.

⁹⁴ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 80-81

Capitolo 3. Strumenti di *fundraising*

A seguito della segmentazione del mercato dei donatori, la formazione dei gruppi di finanziatori e la scelta di quelli più adatti alla propria organizzazione e alla propria *mission*, è necessario esaminare gli strumenti di *fundraising* e scegliere quello migliore per ogni segmento di donatori.

Gli strumenti che un'organizzazione può utilizzare per raccogliere finanziamenti sono sostanzialmente quattro: la raccolta fondi (in cui rientrano le campagne di capitale), le donazioni pianificate e i lasciti testamentari, i programmi di *membership e partnership*, e le donazioni sporadiche. In questo capitolo verranno presi in considerazione i seguenti strumenti: la raccolta fondi (in particolare la campagna di capitale), le donazioni pianificate e i programmi di *membership*.

Ognuno di questi metodi può essere modificato e personalizzato in base alle necessità e ai bisogni di ogni segmento o tipologia di donatori (ad esempio se si tratta di imprese, privati o mecenati). Tuttavia, essi necessitano di essere coerenti rispetto al piano generale di *fundraising*, ai suoi obiettivi, al budget stimato e alle tempistiche prestabilite.

Questo piano, a sua volta, deve essere allineato rispetto alla *mission* dell'organizzazione, a causa anche del fatto che il suo obiettivo principale è raccogliere, in maniera efficace ed efficiente, una quantità sufficiente di risorse (attraverso la creazione di relazioni durature con i donatori) che garantisca la stabilità finanziaria, e, pertanto, il perseguimento delle sue attività.

Per quanto riguarda l'obiettivo di raccolta, esso dipende sia dal budget assegnato al dipartimento (che comprende i costi per il suo funzionamento e per l'implementazione dei vari programmi), sia dal fabbisogno complessivo dell'istituzione: "l'obiettivo (...) che viene assegnato al dipartimento di raccolta fondi, deriva direttamente dal budget complessivo delle entrate annuali che l'organizzazione deve realizzare in un determinato anno fiscale (...) Il valore economico del fabbisogno complessivo (...) è il punto di partenza per fissare gli obiettivi di raccolta che il dipartimento fundraising dovrà raggiungere. È poi responsabilità del direttore sviluppo valutare l'effettiva realizzabilità degli obiettivi di raccolta fondi (...) Quando si raggiunge l'accordo sugli obiettivi, questi (...) sono suddivisi per fonti di finanziamento, strutturate in base alla categoria e alla tipologia di richiesta che prevedono."⁹⁵

⁹⁵ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 157-158

Inoltre, lo sviluppo stesso delle relazioni con i donatori e la misurazione del loro grado di fiducia, di coinvolgimento e della loro soddisfazione fanno parte delle finalità del piano di *fundraising*, a causa del fatto che “i donatori che si considerano parte di un'organizzazione (...) sono infatti maggiormente propensi a investire”⁹⁶. Di conseguenza, “coltivarle richiede un investimento di tempo e risorse in attività che aumentano il livello di fidelizzazione del donatore nei confronti dell'organizzazione”⁹⁷, e “questi diversi livelli di coinvolgimento dei donatori possono essere associati ad altrettanti obiettivi che il team di fundraising può darsi”⁹⁸.

Su questo concordano anche Hegner, Beldad e Klein Langenhorst, i quali affermano che “soddisfazione, fiducia e impegno, vengono considerati fattori determinanti per la relazione con il cliente e la sua fedeltà”⁹⁹ e che le loro interrelazioni sono fondamentali per comprendere le dinamiche relazionali. Più specificamente, descrivono:

- la soddisfazione sia come “una valutazione cognitiva che una reazione emotiva”. “La soddisfazione può essere specifica per una transazione o generale. La soddisfazione specifica per la transazione è una valutazione immediata successiva all'acquisto, che comprende una reazione affettiva all'esperienza più recente con l'oggetto in questione. Tale soddisfazione è attesa nel contesto delle arti performative, in particolare nel ‘post-consumo’ di uno spettacolo a seguito di un singolo contatto con la sede e il suo personale”¹⁰⁰. E ciò può essere traslato anche nel settore dei musei, dove la performance diventa la visita ad una mostra o, più in generale, ad un'esposizione museale. Proseguendo, Hegner, Beldad e Klein Langenhorst spiegano come “la soddisfazione complessiva sia un'aggregazione di tutte le soddisfazioni specifiche per la transazione nei confronti di un'organizzazione. Mentre la soddisfazione specifica per la transazione può fluttuare da una visita all'altra, la soddisfazione complessiva riflette la media ed è, pertanto, più stabile e un migliore indicatore della futura fedeltà del cliente e del successo di un'istituzione”. Perciò, “Un livello più elevato di soddisfazione del cliente nei confronti dell'organizzazione (di arti performative) porta a un livello più elevato di impegno verso tale organizzazione”¹⁰¹;
- la fiducia come “il gesto di affidarsi volontariamente ad un'altra persona”, gesto che scaturisce “dalle aspettative rispetto alle intenzioni e alle possibili azioni

⁹⁶ Ivi, pp. 161

⁹⁷ Ivi, pp. 159

⁹⁸ Ivi, pp. 161

⁹⁹ Hegner, S.M., Beldad, A.D. e Klein Langenhorst, N. (2016), ‘*Here's one for the next show*’. *Arts and the Market*, 6(1), pp. 52–67, trad. personale, doi: 10.1108/aam-12-2013-0025

¹⁰⁰ Hegner, S.M., Beldad, A.D. e Klein Langenhorst, N. (2016), *cit.*, trad. personale

¹⁰¹ Ibid.

dell'altro". Inoltre, "la fiducia riduce i costi di ricerca di informazioni sulle alternative e si basa sull'agire in modo affidabile e sul mantenere le promesse". Risulta, quindi, "essenziale per costruire relazioni a lungo termine con i propri clienti, poiché i prodotti, i servizi e le aziende che godono di fiducia hanno la possibilità di promuovere un atteggiamento favorevole da parte dei clienti e di indurli a diffondere un passaparola positivo sui prodotti acquistati e sui servizi utilizzati"¹⁰²;

- l'impegno, invece, "rappresenta lo sforzo massimo che un soggetto è disposto a sostenere per mantenere una relazione importante. Ed esso è legato al mantenimento di una relazione, che è supportata dallo sviluppo della fiducia. Sia l'impegno che la fiducia, tuttavia, sono rafforzati dalla soddisfazione delle persone nei confronti delle loro relazioni con l'ente."

In quest'ottica, le varie tipologie gli strumenti di *fundraising* (che verranno approfonditi nei capitoli successivi) e le attività connesse devono essere concepite come componenti di una strategia più ampia, sempre indirizzata al raggiungimento degli obiettivi di raccolta fondi e di sviluppo delle relazioni con i finanziatori, oltre che adattabile alle variazioni del mercato dei donatori e di tutto il mercato non profit. Perciò, i responsabili del *fundraising* hanno il dovere di fornire aggiornamenti sull'andamento della campagna, e, "nel caso in cui una determinata strategia o iniziativa non riesca a far progredire il dipartimento nella direzione degli obiettivi che sono stati approvati e fissati, deve essere sospesa e ripresa in considerazione in un secondo momento, oppure definitivamente accantonata."¹⁰³

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 168

3.1 La raccolta fondi

Nonostante ogni campagna di raccolta fondi sia unica, a causa della necessità di adattarla ai bisogni dei *target* di riferimento e alle caratteristiche dell'organizzazione, è possibile individuare, tra di esse, dei punti in comune e, dunque, una struttura generale che delini i passaggi principali di questo processo.

Prima ancora di iniziare la campagna, è essenziale comprendere le motivazioni per cui si andrà a realizzarla (anche coinvolgendo i donatori più influenti), il suo impatto sulla società, e, soprattutto, se queste ragioni siano coerenti e rappresentative degli obiettivi, degli ideali e della *mission* dell'istituzione. In aggiunta a questo, è necessario valutare la propria posizione nel mercato e lo stato della concorrenza, le risorse a disposizione dell'istituzione, le sue capacità, i costi relativi alla campagna e fissare delle scadenze ben precise, con lo scopo di rendere efficiente la campagna e trasmettere, ai sostenitori, un senso di urgenza. A proposito del budget, “le *case history* di settore suggeriscono che (...) le istituzioni artistiche dovrebbero prevedere un budget da destinare alla campagna stessa che non superi il 5% del valore del suo obiettivo finale (...) In questo budget vanno inclusi tutti i costi associati alla campagna (...) In alcuni casi, le istituzioni possono anche decidere di aggiungere il valore del budget dei costi all'obiettivo finale della campagna; in altri, invece, scelgono di coprire le spese di gestione della campagna ricorrendo a risorse diverse.”¹⁰⁴

Solo in seguito, si potrà procedere con le ulteriori fasi della raccolta fondi.

Queste fasi sono:

1. Lo studio di fattibilità, necessario per comprendere come si svilupperà la campagna, la sua efficacia e quali potrebbero essere i potenziali donatori. Esso è composto da un'analisi interna e un'analisi esterna.
 - Durante l'analisi interna è importante capire l'effettiva disponibilità finanziaria di questi sostenitori, per fare in modo che le richieste siano proporzionate rispetto alle loro capacità economiche (indipendentemente dal loro coinvolgimento o interesse verso il progetto). Questa, in effetti, oltre a fornire una panoramica della situazione dell'istituzione, permette di comprendere la propensione a donare, innanzitutto dei donatori attuali (soprattutto di quelli più fedeli all'istituzione), e, quindi, di quelli potenziali (in base alle iniziative sostenute in passato e al valore delle donazioni), e perciò, consente di capire la realizzabilità della campagna

¹⁰⁴ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 225

stessa. I donatori più vicini all'istituzione e alla sua *mission* rappresentano, appunto, il punto di riferimento di una campagna di raccolta fondi e la base del bacino di donatori, perché, essendo maggiormente coinvolti, sono i primi a sostenere le iniziative dell'organizzazione, anche attraverso donazioni elevate; in aggiunta a ciò, essi possono fornire un *feedback* sugli obiettivi e sui rischi della campagna, e hanno la capacità di influenzare altri potenziali sostenitori.

Al tal proposito, Sargeant e Woodliffe hanno individuato, in "Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving", i fattori che determinano il coinvolgimento dei donatori nelle raccolte fondi, utili sia a "individuare i donatori potenziali, sia ad aumentare il loro coinvolgimento nel tempo"¹⁰⁵, in un'ottica di creazione di un *core* di donatori. Innanzitutto, gli autori specificano quanto sia "importante distinguere tra due categorie distinte di costrutti che influenzano l'impegno e la fedeltà dei donatori": una prima, riconducibile alla fase iniziale della relazione (e della raccolta fondi), e una seconda, legata invece alle fasi successive e "influenzata dalla strategia di raccolta fondi" (che verrà esposta più avanti).

La prima categoria comprende due elementi, ovvero "il legame personale con la causa e la misura con cui un donatore condivide i valori di un'organizzazione (...) Allo stesso modo, le persone che si identificano con gli obiettivi che un'organizzazione si prefigge di raggiungere e con le modalità con cui cerca di raggiungerli hanno una probabilità significativamente maggiore di impegnarsi". Perciò, gli autori spiegano che "potrebbe essere difficile per un'organizzazione no-profit manipolare questi fattori a posteriori per sviluppare il coinvolgimento di un donatore, ma conoscere le motivazioni iniziali potrebbe aiutare gli enti non profit a identificare le persone che svilupperanno un legame più forte con l'istituzione. Come abbiamo visto in precedenza, questo è un aspetto importante perché, se adeguatamente sviluppati, tali individui possono costituire il nucleo di una base di sostenitori fedeli e quindi contribuire in modo significativamente maggiore al valore complessivo della donazione nel corso della vita"¹⁰⁶;

- per quanto riguarda invece lo studio esterno, esso si pone lo scopo di "comprendere le condizioni esterne che inevitabilmente avranno un'influenza sulla campagna" e "il rapporto dell'istituzione con il mondo

¹⁰⁵ Sargeant, A. e Woodliffe, L. (2007), *Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 18:2, pp. 47-68, trad. personale, doi: 10.1300/J054v18n02_03

¹⁰⁶ Sargeant, A. e Woodliffe, L. (2007), *cit.*

esterno”, ed è costituito, a sua volta, da due ulteriori analisi: una relativa ai fattori PEST, ovvero “i fattori politici, economici, socio-culturali e tecnologici (ambientali e legali)”¹⁰⁷, e un’altra relativa alle variabili SWOT;

2. La pianificazione e sollecitazione interna. Come mostrato precedentemente, prima di rivolgersi ai donatori potenziali, risulta fondamentale coinvolgere (e sollecitare) i donatori più vicini e generosi nei confronti dell’istituzione (i quali, in alcuni casi, possono essere già parte del consiglio di amministrazione), anche nella fase di pianificazione. Questo passaggio comprendere la costituzione del comitato direttivo, organo responsabile dello svolgimento della campagna, in cui i donatori più fedeli ricoprono posizioni di rilievo, grazie anche ai contributi apportati nel tempo, alla predisposizione a donare e all’influenza che esercitano nei confronti degli altri sostenitori. Spetterà a questo comitato il compito di individuare e contattare, dapprima i finanziatori più vicini all’organizzazione ma non presenti nel comitato, le cui donazioni andranno a formare il nucleo della raccolta fondi, e quindi i potenziali donatori, ovvero coloro con un’elevata propensione a donare. Durante questa fase è utile, al fine di incoraggiare i sostenitori (anche a elargire somme maggiori) e di ottenere una stima delle donazioni necessarie per il raggiungimento dell’obiettivo, definire i diversi livelli di contribuzione e i relativi riconoscimenti (come opportunità di *namings*, eventi esclusivi e nomine di rilievo). In quest’ottica, è essenziale ricordare che, nella costruzione della piramide dei contributi e nella definizione dei benefit, “generalmente, la parte ‘alta’ dello schema è quella in grado di produrre fino al 50% dell’obiettivo e, dunque, gli strumenti individuati per rispondere a tale generosità vanno valutati e gestiti con particolare attenzione.”¹⁰⁸ Dopo questo passaggio, il comitato procederà a redigere la campagna di comunicazione, modellata in base al *target* di riferimento, in cui verranno esposti gli obiettivi, le modalità, le motivazioni di tale raccolta e soprattutto le policy (ovvero i “comportamenti che l’istituzione artistica seguirà durante l’intera campagna (...) come i tempi di liquidazione delle donazioni”¹⁰⁹) e i benefit. A conclusione di questa fase, se l’ammontare delle donazioni raccolte è pari al 40/60% dell’obiettivo finale, si potrà procedere con l’annuncio pubblico della campagna di raccolta fondi. “Se infatti l’annuncio pubblico di una campagna avvenisse al raggiungimento solo del 25% o del 30% dell’obiettivo, si darà l’impressione che la campagna abbia poco slancio; se, invece, l’annuncio partisse quando si è raggiunto già il 65% o il 75% dell’obiettivo, i *prospect* (ovvero i potenziali

¹⁰⁷ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 218

¹⁰⁸ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 224

¹⁰⁹ Ivi, pp. 225

donatori) non ancora sollecitati potrebbero avere l'impressione che la loro generosità non sia necessaria”¹¹⁰ e sarà necessario prolungare la fase interna o rivalutare gli obiettivi;

3. La fase pubblica. In questa fase il comitato renderà pubblica la raccolta fondi, e si rivolgerà, attraverso la campagna di comunicazione creata precedentemente, non solo ai donatori potenziali, ma all'intera platea di donatori e a tutta la comunità di riferimento: verranno comunicate loro tutte le informazioni relative all'istituzione, alla raccolta fondi (soprattutto il suo impatto sulla società) e al suo svolgimento, e verranno ringraziati coloro che hanno già contribuito. A tal proposito e al fine di trasmettere un senso di gratitudine e di appartenenza e di costruire un rapporto di fiducia, rimane di fondamentale importanza coinvolgere, anche in questa fase, i donatori più vicini all'ente, nonché tutti coloro che hanno contribuito alla pianificazione della campagna;
4. La chiusura della campagna. Durante questa fase, le istituzioni hanno maggiori opportunità di ottenere una risposta positiva a una sollecitazione di donazione, e, di conseguenza, esiste la possibilità raccogliere ulteriori donazioni (anche da coloro che hanno già contribuito o hanno donato una somma inferiore alle aspettative), a causa del fatto che esse dispongono “già di un risultato convincente e di una scadenza prossima all'orizzonte”, e che “una scadenza imminente può offrire ai nuovi sostenitori la possibilità di prendere parte a un'iniziativa di successo”. “Tuttavia, queste sollecitazioni vanno condotte con il massimo tatto e la maggior attenzione possibile, onde evitare il rischio di sminuire l'importanza delle grandi donazioni ottenute all'inizio della campagna”¹¹¹;
5. Riconoscimenti e *stewardship*. Durante questo passaggio, le organizzazioni procederanno a ringraziare adeguatamente sia chi ha lavorato alla campagna, sia coloro che hanno contribuito, dimostrando loro che le donazioni ricevute hanno avuto un impatto concreto sulla causa sostenuta e sulla società tutta, sempre in un'ottica di costruzione della fiducia e di fidelizzazione. Difatti, i donatori più riconoscenti, più coinvolti e più attenti rispetto alla *mission* dell'istituzione sono anche quelli più propensi a donare. Come esposto in precedenza, tra le varie modalità di riconoscimento si elencano le possibilità di *naming*, gli eventi dedicati e le comunicazioni ufficiali. Questa è anche l'occasione per trasformare i donatori casuali in sostenitori abituali, nonché per portare ad un “incremento delle donazioni annuali da parte dei principali donatori del museo”: “donazioni

¹¹⁰ Ivi, pp. 228

¹¹¹ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 230

una tantum di ingente entità a una campagna possono dimostrare lo straordinario sostegno dei donatori all'istituzione e la loro capacità di effettuare donazioni consistenti, ma non indicano necessariamente la loro disponibilità ad aumentare significativamente le donazioni annuali senza una valida ragione. E, come disse Harold J. Seymour, 'La donazione è motivata dalle emozioni e poi razionalizzata. Il cuore deve spingere la mente a seguire la logica'. I donatori più generosi possono comprendere la necessità di un aumento delle donazioni annuali, ma potrebbero non essere ancora pronti ad accoglierla emotivamente. Una fretta eccessiva può rivelarsi controproducente e compromettere lo slancio cruciale proprio nel momento in cui viene lanciato un nuovo programma di donazioni post-campagna.”¹¹²

6. La valutazione degli impatti. Questo ultimo aspetto è utile per valutare in maniera obiettiva tutto il processo, i risultati raggiunti, ma anche gli errori ed eventuali obiettivi mancati, e, di conseguenza, per acquisire esperienza per le campagne future e “confrontare tale performance con gli standard del settore e con i propri risultati storici.”¹¹³ “Le organizzazioni dovrebbero inoltre sottolineare l'impatto positivo che la donazione di un singolo individuo avrà sull'organizzazione. Se l'impatto della donazione può essere quantificato e personalizzato, aumenta la probabilità che i donatori percepiscano una reale perdita per il gruppo beneficiario in caso di ritiro”.

Pertanto, tali analisi, condotte relativamente agli aspetti quantitativi (come l'importo raccolto, i donatori raggiunti e l'impatto economico) e a quelli qualitativi (come gli impatti sociali), sono necessarie per ottenere una convalidazione da parte della comunità riferimento e per migliorare il rapporto con tale comunità, grazie proprio agli impatti e alle esternalità positive che ha su di essa.

Sempre Decker (2018) illustra come sia “importante che tutti i pubblici, dal consiglio di amministrazione al pubblico più ampio, siano consapevoli dell'impatto della vostra istituzione. I consigli di amministrazione devono essere d'aiuto in questo senso e devono sentirsi ugualmente qualificati e preparati a fungere da sostenitori, ambasciatori e interlocutori. Per fornire al consiglio di amministrazione gli strumenti e le informazioni, anzi, la fiducia, di cui ha bisogno per rappresentare adeguatamente la vostra organizzazione, è importante disporre di report standardizzati sulle metriche. Come in qualsiasi investimento, gli investitori principali hanno bisogno di comprendere il successo complessivo e il ritmo di crescita di un'organizzazione, o, nel caso di un'organizzazione

¹¹² Decker, J. (2018), *Fundraising and strategic planning: Innovative Approaches for museums*. Lanham: Rowman & Littlefield, pp. 147, trad. personale

¹¹³ Sargeant, A. e Woodliffe, L. (2007), *cit.*

no-profit, la misurazione del valore dell'investimento rispetto agli obiettivi dichiarati nella *mission*. La trasparenza finanziaria è fondamentale, così come una rendicontazione chiara e concisa sulla partecipazione e sull'impatto (...) Alcuni elementi intangibili, come la visibilità sui media e la partecipazione online, possono avere un impatto maggiore; ed è quindi fondamentale fornire ulteriori *feedback* qualitativi per migliorare la comprensione complessiva (...) Questo tipo di informazioni dovrebbe essere ampiamente condiviso con l'intera organizzazione e con il pubblico.”¹¹⁴

¹¹⁴ Decker, J. (2018), *cit.*

3.1.1 La raccolta fondi rivolta ai mecenati e la campagna di capitale

Quando si vuole sviluppare una campagna fondi dedicata specificamente ai mecenati e ai grandi donatori (che spesso assume la forma di una campagna di capitale), risulta necessario utilizzare un approccio e degli strumenti differenti (soprattutto di comunicazione), più specifici rispetto ad una campagna classica, a causa dell'unicità dei bisogni di questa tipologia di finanziatori e della loro disponibilità finanziaria.

Innanzitutto, prima di procedere allo sviluppo della campagna di capitale, e alla costruzione di una relazione con i mecenati, è indispensabile:

- comprendere quale sia l'immagine percepita dai mecenati (che a sua volta viene influenzata dai comportamenti e dalle azioni dell'organizzazione, e dalle sue modalità di comunicazione);
- capire se la propria istituzione sia pronta a collaborare con questa categoria di donatori, a impegnarsi e a dedicarsi a questa collaborazione. Oltre a questo, risulta essenziale "inserirsi fin dall'inizio in una logica di lungo periodo"¹¹⁵. A tal fine, è utile analizzare la predisposizione dei membri dell'organizzazione verso la coltivazione di queste relazioni, le competenze del team di *fundraising* e le modalità e i mezzi con cui l'organizzazione si rivolge ai mecenati, nonché la loro efficacia e la loro realizzabilità: "documenti come il piano di comunicazione, di marketing e quello di fundraising, strumenti operativi come il budget, la tabella dei range e il database, o l'eventuale assenza degli stessi sono indicatori sensibili"¹¹⁶;
- redigere un documento-guida che stabilisca e definisca "la propria concezione di mecenatismo, i valori e i principi veicolati nella comunicazione, le tipologie della collaborazione, lo status e il ruolo dei mecenati all'interno dell'organizzazione, i criteri per coinvolgere e motivare i collaboratori nelle relazioni con i mecenati"¹¹⁷, gli obiettivi (realistici) di filantropia, di sviluppo delle relazioni con i mecenati e gli strumenti necessari, nonché "le eventuali restrizioni", i limiti e le condizioni entro cui accettare o meno una donazione, ovvero che faccia da guida in tutto il processo di coinvolgimento e di collaborazione con i mecenati per permettere all'istituzione di ottenere un vantaggio competitivo restando, al contempo, fedele ai suoi valori. Tale documento deve essere, in effetti, coerente rispetto alla *mission* e alla *vision* dell'istituzione, oltre che agli obiettivi di *fundraising*: solo così essa potrà

¹¹⁵ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 45

¹¹⁶ Ivi, pp. 47

¹¹⁷ Ivi, pp. 52-53

posizionarsi in maniera competitiva nel mercato della filantropia ed acquisire notorietà in questo settore;

- aver definito un budget realistico e preciso, che tenga conto delle campagne passate e dei costi per la campagna e per il funzionamento del dipartimento. Per di più, “nello svolgimento della campagna, il budget deve essere aggiornato regolarmente, paragonando consuntivi e preventivi, analizzando in dettaglio le variazioni tra le stime e i dati reali e, nel caso in cui sia necessario, intraprendere azioni correttive ritoccando i costi”¹¹⁸;
- aver compreso le motivazioni per cui è meritevole di ricevere il supporto dei filantropi, se la causa sia sufficientemente buona e se abbia un impatto concreto e misurabile sulla società, se possa soddisfare i loro bisogni e sia coerente rispetto alle loro motivazioni e alla *mission*, sempre in una prospettiva di onestà e trasparenza e di utilità e necessità delle donazioni. Il mecenate dovrà essere coinvolto e dovrà avere la percezione di essere compreso: solo così sarà spinto a sostenere il progetto di *fundraising*.

Dopo questi passaggi, è possibile procedere con la formulazione della campagna di raccolta fondi o con la campagna di capitale.

Le campagne di raccolta fondi rivolte ai mecenati, per l'appunto, spesso si sviluppano nella forma di campagne capitali, “dall'espressione anglosassone *Capital Campaign*”¹¹⁹, ovvero in progetti con uno scopo preciso, con un'elevata urgenza e di grande rilievo e impatto, che richiedono un investimento particolarmente elevato e la cui durata si protrae per diversi anni. Per queste ragioni, e per il fatto che sono destinate ai grandi donatori (che richiedono una maggiore dedizione), vengono richiesti, al *team* e all'intera istituzione, un impegno e un'attenzione maggiori, nonché un coinvolgimento più elevato rispetto alle campagne tradizionali. Tuttavia, una campagna di successo, con degli obiettivi chiari e un impatto concreto, permette, all'organizzazione, sia di raccogliere la somma desiderata (se non di più), sia di ottenere la fiducia dei mecenati, e pertanto un effetto positivo sulle proprie finanze e sulla propria reputazione.

Gli obiettivi, e, dunque le categorie delle campagne di capitale, sono:

- “*Brick-and-mortar*: grandi progetti architettonici per nuove sedi o ristrutturazioni;”

¹¹⁸ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 61

¹¹⁹ Ivi, pp. 63

- “*Special projects*: progetti che si verificano una tantum, come investimenti in attrezzature tecnologiche, eventi sporadici, necessità architettoniche di dimensioni ridotte”;
- Campagna reattiva o per la risanazione di una situazione finanziaria negativa. Spesso queste campagne si rivolgono al consiglio di amministrazione e ai mecenati particolarmente vicini;
- “*Combined*: fundraising che unisce le diverse campagne per un periodo determinato”;
- “*Endowment*: raccolta di capitale per la formazione di un fondo di dotazione di enti, tipicamente fondazioni”;
- “*Comprehensive*: chiamate anche *all inclusive*, sono campagne pensate per tutte le aree e i diversi progetti contemporaneamente, così da contenere un'eventuale competizione interna.”¹²⁰

Queste ultime quattro tipologie di campagna, in quanto mirano a coprire le necessità finanziarie dell'organizzazione, offrono maggiori possibilità di personalizzazione in base agli interessi dei donatori. Inoltre, possono trasmettere, in maniera maggiore rispetto alle altre categorie, la sensazione di contribuire concretamente allo sviluppo dell'istituzione.

Le fasi della campagna di capitale sono:

1. Lo studio di fattibilità, composto a sua volta da:
 - a. un'analisi interna, volta a ottenere una panoramica sulla situazione dell'istituzione e a individuare, attraverso l'utilizzo di vari strumenti e canali, i mecenati più vicini all'istruzione, ovvero quelli con cui si è già entrati in contatto e i cui valori si avvicinano a quelli dell'organizzazione, che andranno a costruire il *core* delle donazioni. A questo scopo, “tutte le fonti interne (*tra cui le banche dati e i contatti del consiglio di amministrazione e dei dipendenti*) sono utili perché riguardano persone che hanno già avuto contatti con l'organizzazione, operano negli stessi campi o condividono gli stessi contatti.”¹²¹

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Ivi, pp. 71

Oltre a questo, è possibile utilizzare i servizi di *wealth screening* offerti dalle aziende specializzate in questo settore. Il *wealth screening* consiste “nell’identificazione di persone facoltose; tale risultato è ottenuto comparando i dati del database interno di un’organizzazione non profit con quelli di un database esterno, che cataloga persone facoltose e molto facoltose”¹²²;

- b. un’analisi esterna, eseguita tramite strumenti accessibili al pubblico (tra cui studi, riviste, banche dati pubbliche), volta all’individuazione delle forze e dei fattori che influiscono sull’organizzazione e sulla raccolta stessa, e soprattutto dei mecenati esterni all’organizzazione con cui non si è ancora entrati in contatto;
2. Individuazione del *target* dei mecenati. A partire dalle informazioni raccolte (accuratamente archiviate), verranno designati i segmenti di mecenati più adatti al progetto, i quali verranno, in un secondo momento, classificati in base al grado di interesse verso il progetto, al legame con l’istituzione e alla capacità finanziaria (e di conseguenza al potenziale di donazione). Infine, verrà fatta una stima della somma raccogliibile da ognuno dei donatori e quindi dell’ammontare totale. In questa fase è essenziale selezionare i mecenati realmente legati all’organizzazione, adatti al progetto e appassionati rispetto all’obiettivo del progetto. Tuttavia, “un interesse concreto può essere appurato personalmente soltanto nella fase di sensibilizzazione del mecenate”¹²³;
3. Progettazione interna e formazione del Comitato d’onore. Durante questa fase verranno contattati e coinvolti i mecenati più vicini all’istituzione, le cui donazioni andranno a costituire il *core* della raccolta fondi (Woronkowicz e Nicholson-Crotty stimano che “circa il 40-60% dell’obiettivo totale dovrebbe provenire da sole dieci-quindici donazioni”¹²⁴), e verrà formato il Comitato d’onore. Per queste ragioni, è cruciale creare, per ognuno dei mecenati individuati, un’esperienza personalizzata e una strategia dedicata, e presentare un progetto dettagliato, realizzabile e, al contempo, adattabile alle sue esigenze e alle sue richieste, al fine di valorizzare il suo contributo e farlo sentire coinvolto. L’incapacità di comprendere le necessità e le motivazioni, difatti, può compromettere l’intero progetto, nonché lo sviluppo di una relazione solida. Per aumentare il coinvolgimento è utile avviare un processo di sensibilizzazione:

¹²² Ibid.

¹²³ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 75

¹²⁴ Woronkowicz, J. e Nicholson-Crotty, J. (2017), *The Effects of Capital Campaigns on Other Nonprofits’ Fundraising. Nonprofit Management and Leadership*, pp. 371-387, trad. personale, doi: <https://doi.org/10.1002/nml.21255>

“sensibilizzare un donatore significa informarlo, metterlo al corrente dei fini e dei programmi del progetto, coinvolgerlo in ogni sua fase e condividere ogni traguardo”¹²⁵, nonché, confrontarsi sui propri obiettivi, sugli ideali e sulle passioni. Nonostante richieda un grande investimento in termini di risorse e di tempo (a causa della necessità di diffondere la maggior quantità di materiale informativo sul progetto), questo passaggio è di fondamentale importanza per la formazione di una base solida di finanziatori. Il principale strumento per sensibilizzare un mecenate è la comunicazione, ovvero l’insieme del materiale informativo e delle azioni (tra cui eventi dedicati e incontri privati) volto a far conoscere e a promuovere il progetto e la propria istituzione, e, di conseguenza, necessario ad aumentare l’interesse e l’opinione positiva, da parte del mecenate, nei confronti del progetto e dell’istituzione. A seguito di un primo avvicinamento del mecenate (eseguito in maniera differente per ogni donatore), si procederà ad un primo incontro in cui, utilizzando la strategia comunicativa più adatta, verrà presentato il progetto più congruo rispetto ai suoi obiettivi e alle sue motivazioni, e verrà data, al mecenate, la possibilità di fare domande, informarsi e approfondire i vari aspetti del progetto: egli dovrà avere la percezione che le sue richieste e i suoi suggerimenti verranno presi in considerazione. Durante questo passaggio risulta vitale, al fine di sviluppare la strategia migliore, essere consapevoli, oltre che della reputazione della propria organizzazione, della solidità del progetto e dei propri obiettivi di raccolta, degli intenti, degli interessi e delle necessità del mecenate. Solo in un secondo momento, quando il mecenate avrà sviluppato una certa fiducia e un certo interesse verso il progetto e l’istituzione, sarà possibile presentare una richiesta di donazione. È cruciale, per presentare una richiesta corretta, valutare tutte le informazioni raccolte finora: essa dovrà essere commisurata alle esigenze del progetto e alle disponibilità del mecenate. Inoltre, è necessario, in questa fase e nelle successive, fornire un piano finanziario e delle informazioni trasparenti su tutti gli aspetti del progetto, e valutare il grado di *accountability* del beneficiario, ovvero il suo impegno, la sua serietà e il senso di responsabilità. Questi aspetti, infatti, in quanto rappresentativi della serietà e della professionalità dell’ente, verranno valutati attentamente dal mecenate e influenzeranno la sua decisione (e le scelte future). Infine, in caso di successo, verrà redatto un accordo preliminare e verranno chiarite le modalità di donazione e le questioni tecniche;

4. Fase pubblica. Questo passaggio necessita di un’attenzione e di una cautela maggiori rispetto al lancio di una campagna tradizionale. In effetti, il lancio di una campagna di capitale viene effettuato attraverso l’organizzazione di evento speciale, creato appositamente per l’occasione e in base all’obiettivo della

¹²⁵ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 82

campagna, durante il quale verranno condivise tutte le informazioni relative all'organizzazione e al progetto, e verranno coinvolti tutti i soggetti che hanno partecipato. Per giunta, risulta fondamentale più che mai, informare, prima dell'evento, in modo confidenziale, i mecenati più coinvolti, per non coglierli di sorpresa e, durante l'evento, ringraziarli e riconoscere il loro impegno, per valorizzazione ancora di più il loro ruolo e il loro contributo;

5. Chiusura della campagna. Anche questa fase può essere segnata da un evento ufficiale, in cui si espongono i risultati e gli impatti, economici e non, ottenuti;
6. Riconoscimenti, assunzioni di responsabilità e sviluppo delle relazioni filantropiche. Questa fase, chiamata anche “stewardship” (che comprende la gestione corretta delle risorse ottenute, la comunicazione degli impatti, i ringraziamenti, e quindi tutto “il processo di gestione della relazione con il mecenate che parte dal momento di avvenuta donazione e che si protrae per tutta la durata della relazione”¹²⁶), richiede particolare impegno e dedizione, a causa dell'entità delle somme raccolte, delle aspettative legate al loro utilizzo, del livello di riconoscimento richiesto e della specificità delle relazioni con i mecenati. Appare essenziale, perciò, utilizzare le somme in maniera consona e congrua rispetto agli obiettivi prefissati, ai suoi valori e alle richieste espresse in precedenza, ringraziare personalmente ogni donatore (attraverso una lettera, un riconoscimento pubblico, o durante eventi dedicati o incontri privati), comunicare in che modo queste sono state utilizzate, e, in conclusione, informare i mecenati circa gli impatti concreti per i beneficiari: lo scopo ultimo è trasmettere al donatore un senso di gratitudine e di utilità, e dunque di appartenenza rispetto all'istituzione, perché un mecenate soddisfatto è un mecenate propenso a riconfermare il suo supporto all'istituzione. Ciononostante, “la gratitudine non va commisurata all'entità della donazione, né all'impatto che questa ha sulla vita di chi la riceve: solo chi riconosce la grandezza dell'atto in sé, senza fermarsi a soppesare le ricadute, è sinceramente grato del dono avuto”¹²⁷;
7. Valutazione degli impatti e redazione dei report. In quest'ultima fase, visto il grande impatto del progetto e della sua specificità, è buona pratica valutare, attraverso l'utilizzo di fattori qualitativi e quantitativi, e coinvolgendo i mecenati e i membri di rilievo dell'organizzazione, tutti gli effetti prodotti e i risultati ottenuti, e, successivamente, redigere dei report completi ed esaustivi (creati *ad hoc* per ogni mecenate), anche in una prospettiva di trasparenza e onestà

¹²⁶ Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 112

¹²⁷ Ivi, pp. 121

sull'utilizzo delle somme ricevute, e in un'ottica di giustificazione del supporto alle arti (non solo da parte dei mecenati) e di continuità delle donazioni. Infatti, "oggi, un numero crescente di donatori si concentra sull'impatto, o sul risultato, della donazione e si sente emotivamente coinvolto. Questo cambiamento di prospettiva ha profonde implicazioni sul modo in cui le organizzazioni non profit interagiscono con i propri donatori. Ai filantropi e ai donatori può essere ripetuto quotidianamente da responsabili dello sviluppo, pieni di gratitudine, che stanno 'facendo la differenza'. Ma nonostante il denaro che donano e il tempo che dedicano, non avranno compreso il problema né visto alcun cambiamento concreto derivante dai loro sforzi. E spesso proveranno un senso di vuoto in tutta l'esperienza, che mina il loro impegno e diminuisce la loro generosità", e malgrado le enormi cifre raccolte, "i donatori non passeranno da donazioni modeste a un impegno più profondo e personale nella risoluzione dei problemi sociali. Educare i donatori, quindi, non significa pubblicare libri o partecipare a conferenze. Significa piuttosto concentrarsi su come le organizzazioni non profit operano e sulle opportunità che offrono ai loro principali donatori di sperimentare in prima persona i problemi e di vedere le soluzioni che hanno finanziato."¹²⁸

In quest'ottica è importante sottolineare che l'impatto delle donazioni può avere diverse nature, in particolare può essere di carattere:

- a. Culturale, vale a dire la creazione e la diffusione dell'identità culturale della comunità di riferimento. Per aumentare l'impatto culturale è utile migliorare l'offerta e la rappresentazione culturale. Per quanto riguarda invece la sua misurazione, a questo scopo è utile valutare il numero di esposizioni ed eventi realizzati, la loro varietà, l'affluenza e la portata mediatica;
- b. Sociale, ovvero gli effetti prodotti sulla comunità, soprattutto in termini di valore aggiunto sociale generato, cambiamenti, comportamenti e sentimenti sociali positivi, e benessere e impegno sociale. Ogni campagna di raccolta fondi genera un cambiamento sociale differente, che dipende sia dalle sue aspettative e dalle risorse impiegate, sia dalle caratteristiche dell'organizzazione stessa e dalle decisioni del mecenate, e ogni comunità presenta delle caratteristiche uniche. Perciò è necessario utilizzare, per misurare e analizzare gli impatti sociali (azione spesso svolta dagli stessi finanziatori), delle metriche e dei criteri specifici. Inoltre, per comprendere meglio questa tipologia di impatto, oltre ai

¹²⁸ Johnson, K. (2013), *The power of legacy and planned gifts: How nonprofits and donors work together to change the world*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 11-12, trad. personale

soggetti sopracitati, coinvolgere i componenti di spicco della comunità di riferimento e prendere in considerazione i loro valori e i loro obiettivi risulta imprescindibile. Tuttavia, questa categoria di esternalità è probabilmente la più complessa da definire e misurare, a causa della natura culturale dell'azione dei musei: per questo motivo è ottimale raccogliere dati e informazioni oggettivi e soggettivi, trasformarli in dati misurabili e confrontarli rispetto agli obiettivi prefissati;

- c. Educativo. I mecenati sono sempre più interessati a questo tipo di impatto, oltre che “sensibili alle richieste di contributi per le attività educative promosse dalle istituzioni artistiche e questo interesse è diventato così intenso che alcuni finanziatori hanno persino limitato la loro filantropia esclusivamente a programmi formativi dedicati a segmenti della popolazione che vivono in condizioni di povertà educativa.”¹²⁹ Per queste ragioni, si aspettano dei report completi sugli impatti educativi dei programmi da loro finanziati, i cui criteri possono essere relativi a parametri come le caratteristiche dei corsi offerti, la loro efficacia e il grado di apprezzamento;
- d. Economico, ossia l'effetto diretto e indiretto sullo sviluppo economico locale e nazionale. Le istituzioni culturali hanno la capacità di attrarre turisti e non solo, e, di conseguenza, contribuiscono allo sviluppo economico della comunità, *in primis* a quello delle strutture turistiche;
- e. Benefico. Le arti possono avere conseguenze positive sulla salute (sia fisica che mentale) e sul benessere delle persone e della collettività: “Fraser e al Sayah (2011) sottolineano quanto sia grande il potere delle arti nell'esprimere sentimenti e pensieri interiori che più difficilmente possono essere formulati attraverso le parole”¹³⁰. Oltre a questo, aiutano ad alleviare sensazioni negative e ad aumentare quelle positive. Perciò è importante offrire programmi specifici (come corsi di disegno, di recitazione e di musica), anche in collaborazione con le strutture sanitarie.

In sintesi, per creare una campagna di raccolta fondi o una campagna di capitale di successo, e quindi ottenere la fiducia dei finanziatori e dei mecenati, è necessario:

¹²⁹ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), cit., pp. 193

¹³⁰ Ibid.

- essere coerenti rispetto alla *mission* museale, ai suoi obiettivi e ai suoi valori, nonché rispetto al piano generale di *fundraising*;
- coinvolgere, anche emotivamente, i mecenati, individuati nella fase di segmentazione (ovvero quelli più adatti), attraverso la costruzione di uno *storytelling* efficace e l'inclusione diretta di tali soggetti in tutte le fasi della raccolta fondi e nelle attività dell'organizzazione;
- sviluppare un piano *marketing* personalizzato e unico rispetto al singolo mecenate, ai suoi bisogni e ai suoi obiettivi;
- dimostrare interesse e passione per il progetto e per tutto ciò che riguarda il mecenate, le sue ambizioni, le sue preoccupazioni e opinioni;
- soddisfare dei bisogni reali e avere un impatto e dei benefici duraturi e concreti sulla società (da definire nelle prime fasi del progetto), oltre che misurabili e dimostrabili attraverso report e comunicazioni mirati;
- essere sempre onesti e trasparenti, sia rispetto ai risultati attesi e all'impiego delle somme, sia rispetto ai risultati e agli effetti prodotti;
- ottimizzare le risorse economiche e non. I mecenati, oltre che agli impatti concreti, prestano sempre più attenzione all'efficienza delle istituzioni e delle campagne di raccolta fondi, e alla loro sostenibilità e indipendenza finanziaria e culturale, e, in un settore sempre più competitivo, è necessario dimostrare di saper utilizzare al meglio i fondi ricevuti e di meritarsi questi contributi;
- trasmettere un senso di gratitudine e di utilità, anche attraverso dei riconoscimenti pubblici e privati, e dei benefit. A tal proposito, è utile sviluppare, all'interno dell'organizzazione, "una cultura della gratitudine", ovvero un insieme di "procedure condivise che consentano di rendere le persone sempre più attente ai tanti dettagli da osservare e tenere in considerazione nello sviluppo della relazione con il mecenate" utili ad "ad affinare alcune competenze di osservazione, valutazione e sviluppo relazionale"¹³¹;
- curare la relazione con il mecenate in tutte le fasi del progetto.

¹³¹ Dubach, E. B., e Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 127

3.2 Le donazioni pianificate (*planned giving*)

Un ulteriore strumento di *fundraising* utilizzabile dalle istituzioni artistiche e culturali per differenziare le proprie fonti di finanziamento e offrire ai donatori ulteriori possibilità di supporto, è quello delle donazioni pianificate, conosciuto anche con il termine *planned giving*. Questo tipologia finanziamento, così come gli altri, “una volta appannaggio delle grandi organizzazioni no-profit e dei loro consulenti finanziari (...) ha subito, negli ultimi decenni, grazie ad una maggiore sensibilità e all'ingresso nel mercato di un gran numero di professionisti (come avvocati specializzati in diritto successorio e tributario, commercialisti, consulenti finanziari, broker e professionisti del settore assicurativo) che offrono consulenza ai potenziali donatori, e di conseguenza, grazie ad una maggiore facilità di accesso alle informazioni, nonché alle donazioni stesse, una trasformazione radicale.”¹³² Come si può notare nella figura¹³³ sottostante infatti, a partire dagli anni 90 anche la classe media ha cominciato a supportare, per diverse ragioni e attraverso diverse modalità (tra cui vitalizi, fondi fiduciari di investimento e fondi di investimento comune), gli enti non profit. “Questi cambiamenti favoriscono le organizzazioni non profit di piccole e medie dimensioni e spingono i donatori a programmare le donazioni testamentarie.”¹³⁴

TABLE 1.3 Shifts in Gift Tools and Markets			
When	Who (Donors)	Who (Nonprofits)	Why (and How)
1950s through the 1970s	Only the most wealthy	Big, sophisticated institutions	Trusts of all sorts often used for tax avoidance, newsworthy bequests
1980s	Mostly the wealthy	Regional and leading charities	CRTs, PIF for investments and diversification; sale of real estate
Early 1990s	The above plus the upper middle class	The above plus virtually every large charity and leading intermediate-size groups	CRTs, PIF, CGA for diversification of assets
Mid-1990s	The above plus middle class	The above plus many intermediate-size groups	CGA for investment and fixed income
Today	Everyone or almost anyone	The above plus groups of all sizes and shapes	Bequests (including gifts from living trusts and retirement plans)

CGA = charitable gift annuity; CRT = charitable remainder trust; PIF = pooled income fund.

¹³² Johnson, K. (2013), *cit.*, pp. 9, trad. personale

¹³³ fig. 1 “*Shifts in Gift Tools and Markets*”, Johnson, K. (2013), *cit.*, pp. 10

¹³⁴ Johnson, K. (2013), *cit.*

Per quanto riguarda il *planned giving*, esso si articola in tre diverse forme e spesso prevede, appunto, l'intermediazione di consulenti finanziari e legali, e permette a un donatore di destinare, in un momento futuro, una quota significativa del suo patrimonio ad un'organizzazione no-profit, sia in forma di denaro, sia in forma di beni materiali mobili e immobili, e, per questi motivi, questa tipologia di supporto avvantaggia sia il mecenate (soprattutto in termini di comodità e di benefici fiscali e materiali, come nel caso dei vitalizi), sia l'ente culturale, in quanto, essendo regolare, sicura e di un certo valore monetario, rappresenta un'interessante fonte di finanziamento (o, nel caso di opere d'arte, si rivela utile per arricchire le proprie collezioni), che può rivelarsi decisiva per perseguire la propria *mission*. Oltre a questi benefici, questo strumento permette di creare un legame duraturo e indissolubile tra donatore e istituzione culturale, il quale, come esposto in precedenza, è necessario per assicurarsi un costante flusso di finanziamenti.

Le tre tipologie di donazione pianificate sono:

1. Lasciti testamentari. Questa forma si configura nella possibilità per il museo di ricevere, in seguito alla scomparsa del donatore, una somma di denaro o un bene mobile (come un'opera d'arte) o immobile, che risulta quindi utile per coloro vorrebbero sostenere un ente non profit, ma che, al momento, non ne hanno la possibilità. A causa di ciò, questa tipologia di donazione si lega alle pianificazioni testamentarie e successorie, che richiedono, per essere svolte in maniera corretta, l'assistenza di avvocati specializzati o di consulenti finanziari, soprattutto per la redazione dei documenti e l'analisi della titolarità dei beni, nonché nella scelta della forma di lascito testamentario più adatta ai propri bisogni: "a fondo perduto (ossia senza vincoli), residuali (quando un sostenitore decide di disporre la destinazione a un'istituzione artistica di una percentuale del valore del proprio patrimonio risultante a seguito dell'adempimento delle altre disposizioni testamentarie di tipo definitivo), condizionati e vincolati"¹³⁵;
2. Vitalizi: il donatore versa un'ingente somma di denaro nei confronti del museo, il quale, in cambio, riconosce al primo un vitalizio generato dall'investimento di tale somma. Inoltre, al momento della scomparsa del filantropo, l'ente riceverà il valore residuo;
3. Fondi di dotazione, ovvero dei fondi costituiti dalle donazioni dei vari mecenati (che non vengono intaccate) i cui interessi attivi o dividendi vengono utilizzati per le finalità stabilite dai donatori e in base alle loro disposizioni (oppure, in

¹³⁵ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 100

loro assenza, per le operazioni dell'organizzazione). Nel caso in cui, invece, il fondo appartenga al filantropo, esso potrà destinare una percentuale del reddito generato per sostenere le istituzioni o i progetti ritenuti più interessanti. Per di più, esiste la possibilità che un soggetto decida di destinare, a cadenza regolare, una quota prestabilita del reddito del fondo. Questo strumento, come si vedrà nella sezione dedicata alla Fondazione Guggenheim, è largamente utilizzato negli Stati Uniti.

Per quanto riguarda queste due ultime tipologie di *planned giving*, bisogna specificare che esse “non sono adatte alle piccole e medie organizzazioni”, poiché sono essenzialmente “dei prodotti finanziari” che “offrono una combinazione di vantaggi in termini di reddito o fiscali” e “vengono promosse come tali (...) E non è la giusta direzione per gli enti di piccole e medie dimensioni”. Di conseguenza, “i donatori troveranno più efficaci i propri investimenti se elargiti in forma di lasciti testamentari (...) oppure nominando come beneficiario di un piano pensionistico o di una polizza vita esistente un ente non profit.”¹³⁶

A proposito delle ragioni e dei profili dei mecenati, essi possono essere, come descritto nei capitoli precedenti, di vario genere ed estrazione: oltre a coloro che decidono di sostenere delle organizzazioni particolarmente vicine, con cui hanno un legame o a cui tengono particolarmente, grazie anche a motivazioni di benessere sociale e altruistiche, sono in crescita le donazioni da parte di imprenditori, che ricercano benefici personali, come un riconoscimento pubblico, o materiali, come vantaggi fiscali e interessi attivi, e che “che decidono di usare strumenti di *planned giving* finanziando fondi di beneficenza attraverso le azioni della loro impresa.”¹³⁷

Oltre a questo, è fondamentale prendere in considerazione i timori e i dubbi dei donatori, come l'utilizzo delle somme o dei beni ricevuti, problemi legali, questioni tecniche, nonché “come conciliare le esigenze a lungo termine con quelle attuali, la possibilità di ricevere (o dare) cattivi consigli, chiedere troppo presto”, la possibilità di non sentirsi a proprio agio a parlare di lasciti testamentari o di venir manipolati per le proprie disponibilità economiche”¹³⁸, e, soprattutto, l'eventualità che i loro bisogni e le loro richieste non siano allineati con quelli dell'organizzazione.

In questo senso sono possibili due soluzioni (non necessariamente incompatibili tra di loro, anzi): 1. la stesura una dichiarazione d'intenti, che sia in linea sia rispetto ai propri valori, sia rispetto alle esigenze e agli interessi dei mecenati (circa l'utilizzo delle donazioni) e 2. l'intervento dei sopracitati consulenti. Tuttavia, è probabile che i “donatori si affidino già, in misura diversa, a una serie di consulenti professionisti (...)

¹³⁶ Johnson, K. (2013), *cit.*

¹³⁷ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 100

¹³⁸ Johnson, K. (2013), *cit.*

Spesso il consulente di cui il donatore si fida maggiormente assume un ruolo primario”, il quale “grazie anche alla sua conoscenza approfondita della situazione del cliente, può assistere il donatore nelle sue decisioni finanziarie.” Pertanto, “tali professionisti non potranno occuparsi delle questioni legali e finanziarie dell'organizzazione”: sarà compito dei responsabili del *fundraising* assumere consulenti specializzati e “concentrarsi sull'impatto della donazione e sul suo legame con i valori personali del donatore”, in considerazione del fatto che “non si conoscerà mai a fondo la situazione personale di un donatore, né dovrebbe farlo (...) È importante dichiararlo chiaramente al donatore. Il loro ruolo è quello di sapere come la sua donazione verrà utilizzata al meglio.”¹³⁹

Ricapitolando, per sviluppare un efficiente sistema di donazioni pianificate e gestirle al meglio (e dunque migliorare la propria sostenibilità finanziaria), risulta fondamentale, in maniera simile a ciò che accade per gli altri strumenti di *fundraising*, sviluppare competenze specifiche e creare delle relazioni solide con i mecenati (in particolare con quelli già coinvolti in altre iniziative dell'ente), nonché ottenere la loro fiducia e quella dei membri dell'organizzazione: è importante comprendere al meglio sia i punti di vista e i pregiudizi del team di *fundraising* sul *planned giving* (in particolare sui lasciti testamentari), sia la personalità dei vari mecenati, le loro motivazioni, i loro desideri e i dubbi, anche al fine di scegliere, per ognuno di loro, la migliore tipologia di donazione pianificata, grazie anche al supporto di consulenti legali e fiscali.

¹³⁹ Ibid.

3.3 I programmi di *membership*

Il terzo e ultimo mezzo di *fundraising* preso in considerazione è quello delle *membership*. Tale strumento, che prevede una sottoscrizione annuale a cui vengono associati dei vantaggi (solitamente proporzionali al costo), si pone l'obiettivo di trasformare un visitatore in un donatore regolare e fedele (ovvero in un soggetto che condivide i valori dell'organizzazione), e, a causa della sua enorme varietà, è adatto a qualsiasi tipologia di visitatore, da quello più piccolo, fino al mecenate: ne esistono infinite configurazioni e tipologie, le quali possono essere adattate alle esigenze e alle possibilità dei diversi soggetti. Coinvolgere gli utenti attraverso la sottoscrizione a programmi di *membership* meno impegnativi e di importo minore risulta essenziale sia per la possibilità di effettuare, grazie alla coltivazione della relazione, un *upgrading* (sia riguardo la *membership*, sia nei confronti di altre tipologie di donazioni), sia per il fatto che i donatori che scelgono i livelli di *membership* inferiori rappresentino la maggior parte del pubblico.

Allo stesso modo, anche Kim, Gupta e Lee (2021) evidenziano i vantaggi di offrire agli utenti diverse opzioni di adesione e di supporto finanziario: “In primo luogo, consente a individui con motivazioni diverse di scegliere la forma di donazione più adatta a loro. In secondo luogo, crea un percorso che consente ai donatori più affezionati di ampliare e approfondire il loro impegno nel tempo, contribuendo in diverse forme.”¹⁴⁰

Inoltre, è importante, in un'ottica di riduzione dei finanziamenti statali e di democratizzazione della cultura e di inclusione sociale, differenziare la propria platea di *supporter* e le proprie fonti di sostentamento economico, nonché accogliere tutti coloro che vogliono contribuire alla *mission* dell'istituzione, a prescindere dalle loro possibilità e disponibilità finanziarie, anche in relazione al perseguimento degli obiettivi sociali: “Behr et al. (2016) suggeriscono che i programmi di *membership* rappresentino anche un'opportunità per il pubblico e i donatori di eludere o sovvertire le decisioni politiche in materia di arte, formulando i propri giudizi su ciò che è valido e meritevole di sostegno e privilegiando i benefici intrinseci rispetto ai benefici strumentali.”¹⁴¹

Di conseguenza, “la ricerca sui programmi di *membership* e di donazione è sia urgente che di grande impatto, poiché, comprendendo le esperienze degli utenti, le organizzazioni possono acquisire una maggiore conoscenza delle qualità che attraggono nuovi donatori”. Ciononostante, “Brabham (2017) evidenzia i rischi della

¹⁴⁰ Kim, S., Gupta, S. e Lee, C. (2021), *Managing members, donors, and member-donors for effective nonprofit fundraising*. Journal of Marketing, 85(3), pp. 220–239, doi: 10.1177/0022242921994587, trad. personale

¹⁴¹ Pitts, S.E., Herrero, M. e Price, S.M. (2020), *Understanding the liminality of individual giving to the Arts*. Arts and the Market, 10(1), pp. 18–33, doi: 10.1108/aam-08-2019-0026, trad. personale

valorizzazione di questa forma di finanziamento, la quale potrebbe spingere i politici a interrompere i finanziamenti pubblici alle arti.”¹⁴²

¹⁴² Ibid.

3.3.1 La creazione e l'implementazione di un programma di membership

Il processo di creazione di un programma di *membership* comincia con la definizione dei benefit. Questo passaggio, che può essere condotto in collaborazione con i membri più fedeli al fine di migliorare sia il programma stesso che la relazione, ricopre un ruolo centrale, in quanto si lega indissolubilmente alla creazione dei vari livelli di contribuzione (e alla possibilità di progredire verso l'alto) e alla definizione dello status del donatore (e di conseguenza al rapporto con esso). I benefici, così come i livelli, devono essere adeguatamente definiti e comunicati, nonché conformi rispetto alle possibilità e ai valori dell'organizzazione, e al livello di contribuzione richiesto: il loro costo e lo sforzo richiesto (anche da parte dell'ente) devono essere proporzionati. Per di più, questi benefit, devono essere unici, sia rispetto agli altri livelli, sia rispetto all'esperienza tradizionale del museo. Benefit come sconti sui biglietti o sul catalogo saranno associati ai livelli più bassi, mentre quelli legati ad eventi esclusivi o agli incontri con gli artisti o il direttore spetteranno a coloro che aderiscono a programmi più impegnativi dal punto di vista economico (ovvero ai mecenati). Tuttavia, non è consigliabile sviluppare dei programmi estremamente personalizzati: “oltre a non essere sostenibili, sono anche controproducenti, poiché i donatori rischiano di avere eccessiva difficoltà nel valutare le alternative proposte.”¹⁴³

È possibile, per agevolare la definizione dei vari livelli, suddividere i benefit base alla loro natura: essi possono essere materiali e immateriali oppure, in base alla tipologia di rapporto creato, individuali (ad esempio una soddisfazione personale) e sociali (come il riconoscimento da parte della comunità o dai propri pari, e lo sviluppo di relazioni con persone di rilievo del mondo dell'arte).

In aggiunta, essi possono essere ulteriormente suddivisi in transazionali o quantificabili (ovvero di comodità) e filantropici (legati a motivazioni altruistiche e alla ricerca di una relazione con l'istituzione e con la comunità).

Ad esempio, gli sconti sul biglietto d'ingresso o sul catalogo rientrano nella categoria di benefit materiali-individuali-transazionali, mentre l'invito ad eventi esclusivi rientra in quelli materiali-sociali (per la possibilità di incontrare personalità di rilievo), la soddisfazione personale, invece, è sia immateriale che individuale, mentre la possibilità di ottenere un impatto positivo sulla comunità è classificabile come un beneficio immateriale e sociale, oltre che filantropico.

In relazione a ciò, è importante far notare che i benefici materiali, nonostante costituiscano una parte determinante delle *membership* e della definizione dei vari livelli, devono essere affiancati da benefici immateriali, personali e sociali (ricercati

¹⁴³ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 62

soprattutto dai mecenati), come un impatto, positivo, sulla comunità, lo sviluppo di un legame con i beneficiari, altri donatori o membri dell'organizzazione, riconoscimenti pubblici e una soddisfazione personale, che risultano necessari per la costruzione della relazione e della fedeltà: “i fruitori fidelizzati, infatti, non solo sono propensi a ripetere le loro esperienze di consumo nel tempo (*e a contribuire maggiormente*), ma hanno anche un'elevata disponibilità a consigliarle ad altre persone, oltre a identificarsi profondamente con il *brand* dell'istituzione”¹⁴⁴. Difatti, come esposto da Pitts, Herrero e Price: “fare leva sulle motivazioni intrinseche dei donatori, come il desiderio di sostenere un prestigioso ente culturale, piuttosto che sui vantaggi materiali, presenta chiari vantaggi in termini di costi per le organizzazioni e ha dimostrato di aumentare la soddisfazione dei donatori, aumentando quindi la probabilità di donazioni future. In altre parole, ‘i donatori che sperimentano una diminuzione delle motivazioni intrinseche potrebbero essere meno propensi a donare nuovamente in futuro, a meno che non vengano offerti vantaggi e ricompense estrinseche comparabili, indipendentemente dalla motivazione iniziale alla donazione’”¹⁴⁵.

Successivamente a questa fase, si procederà con il reclutamento e la riconferma dei membri.

Il principale mezzo utilizzato dalle organizzazioni culturali per reclutare nuovi membri e riconfermare l'adesione di quelli esistenti o coinvolgerli in ulteriori iniziative è quello del *direct marketing*, ovvero quel sistema di comunicazioni dirette che si avvale dell'uso di strumenti digitali, e non, per ottenere una risposta o una reazione da parte degli utenti (la possibilità di rispondere, infatti, è l'elemento caratterizzante di questo strumento), in questo caso una donazione. Oltre a ciò, questa tipologia di *marketing* si rivela utile per comprendere l'effettiva efficacia dei propri programmi di *fundraising* e delle campagne di comunicazione, e per fidelizzare i donatori.

Dell'importanza del *marketing* diretto o bidirezionale ne discutono anche Hegner, Beldad e Klein Langenhorst¹⁴⁶, i quali affermano come esso sia un “fattore essenziale un per rafforzare il legame tra le aziende e i loro clienti”, e che “influenza direttamente la fiducia e indirettamente l'impegno (...) Lo stesso studio ha inoltre evidenziato che la comunicazione bidirezionale è fondamentale nel processo di *marketing* relazionale.”

“I risultati del presente studio mostrano anche che livelli più elevati di comunicazione bidirezionale e di benefici materiali influenzano positivamente la soddisfazione, la fiducia e l'impegno dei clienti nei confronti di un'organizzazione culturale.”

Al contrario, “una comunicazione unidirezionale priva gli utenti dell'opportunità di essere ascoltati dall'ente (...) il che potrebbe influire negativamente sul rapporto tra i

¹⁴⁴ Ivi, pp. 57

¹⁴⁵ Pitts, S.E., Herrero, M. e Price, S.M. (2020), trad. personale

¹⁴⁶ Hegner, S.M., Beldad, A.D. e Klein Langenhorst, N. (2016), *cit.*

due. Pertanto, una comunicazione aperta e bidirezionale tra un'azienda e i suoi clienti è fondamentale, poiché dimostra l'interesse dell'azienda per il benessere dei clienti.”

Gli stessi autori analizzano anche il ruolo della personalizzazione nell'ambito del marketing relazionale.

Questo fattore, infatti, come esposto da Hegner, Beldad e Klein Langenhorst, “nonostante la sua rilevanza per le organizzazioni non profit” (soprattutto nella forma di marketing individuale e *direct marketing*) e “contrariamente a quanto previsto (...) migliora solo l'impegno dei clienti, ma non la loro fiducia e soddisfazione (...) Poiché la personalizzazione indica la competenza dell'azienda nel fornire servizi di qualità ai propri clienti, ci si potrebbe aspettare che questa tattica migliori la soddisfazione dei clienti, come dimostrato dai risultati di uno studio di Ball et al. (2006).”¹⁴⁷

Perciò, a seguito della segmentazione e della creazione dei *target* di donatori, è possibile procedere con la creazione delle liste di donatori a cui rivolgersi (in base alla propensione a donare, ossia se hanno già contribuito ad un progetto dell'istituzione, e con quale impegno) e creare la campagna di *direct marketing*. Similmente a ciò che accade con altre modalità di *fundraising*, particolare attenzione va posta a coloro che hanno già donato delle somme verso l'organizzazione o partecipato a campagne fondi, in quanto più sensibili verso le cause sostenute e propensi a sostenere ulteriormente il museo e a sviluppare un rapporto di fiducia. Oltre a questi vantaggi, l'organizzazione ha a disposizione, su di loro, una serie di informazioni (che vanno costantemente aggiornate), in particolare sul comportamento passato, le modalità di donazione, gli importi e i progetti sostenuti, che risultano essenziali per gli appelli futuri e per la creazione e la gestione di un rapporto di fiducia.

Nella stesura del messaggio di rinnovo, o della richiesta di adesione, o nell'esposizione dei vari programmi di *membership* e dei benefit, sia attraverso i canali social, sia nei messaggi rivolti ai diversi donatori, valgono i medesimi principi elencati in precedenza per gli altri strumenti di *fundraising*, ovvero la coerenza rispetto alla *mission* museale e ai bisogni e alle motivazioni dei donatori, la trasparenza rispetto agli obiettivi e al loro eventuale conseguimento, oltre che la trasmissione di un senso di urgenza e necessità.

Dopodiché, sarà possibile procedere all'invio via posta o mail dei messaggi, non prima però, di aver effettuato un test su un campione di donatori o di membri interni all'organizzazione.

Infine, dopo aver ricevuto una risposta o nuove adesioni (o la conferma delle sottoscrizioni già esistenti), e aver ringraziato tutti i contributori, si potrà procedere alla fase di coltivazione della relazione.

¹⁴⁷ Hegner, S.M., Beldad, A.D. e Klein Langenhorst, N. (2016), *cit.*

È essenziale ringraziare il donatore per il suo sostegno, dimostrare la propria gratitudine, riconoscere il suo impegno, e, non ultimo, informarlo sui risultati ottenuti, ovvero iniziare un processo di *stewardship*, e, di conseguenza, di coltivazione della relazione e dell'interesse per l'istituzione, attraverso anche l'utilizzo di materiale informativo e comunicativo.

Il riconoscimento (sia da parte dell'istituzione che da parte della società) risulta fondamentale sia per soddisfare i bisogni individuali e sociali, sia per ottenere la loro fiducia e possibilmente, ulteriori donazioni: la ricerca di questa tipologia di benefici è una delle motivazioni principali delle donazioni e disattendere le aspettative del donatore, non ringraziandolo, non riconoscendo il suo impegno in maniera adeguata e trasmettendo un senso di ingratitudine e inutilità, può compromettere definitivamente il rapporto.

Inoltre, le modalità e le tempistiche del riconoscimento, così come di tutta l'azione di comunicazione, appaiono, nella costruzione della relazione, altrettanto importanti: “i *fundraiser* più esperti raccomandano, per esempio, di non far passare più di una settimana prima di inviare una nota di ringraziamento ai piccoli donatori.”¹⁴⁸ Perciò, è necessario ringraziarli personalmente e comunicare in maniera appropriata rispetto alle loro caratteristiche e ai loro bisogni; oltre a questo, è sempre opportuno sottolineare in maniera chiara e sincera, in tutte le comunicazioni, l'importanza del loro supporto e l'impatto prodotto (non solo sulla comunità), nonché l'unicità e il valore del loro legame con l'istituzione.

“In altre parole, i donatori devono sempre avere ben chiaro perché l'istituzione ha ancora bisogno del loro sostegno e perché i loro contributi faranno (*e hanno fatto*) una differenza importante”¹⁴⁹: devono percepire l'urgenza e la necessità del loro supporto.

A conclusione del processo di acquisizione e fidelizzazione è necessario valutare, attraverso una ricerca di mercato, l'impatto dei propri programmi di *membership*, sia in termini quantitativi (come il numero di abbonati, il loro livello e il tasso di rinnovo) e qualitativi (ovvero il grado di soddisfazione e lo stato della relazione).

Come illustrato da Decker (2018), difatti, “nonostante le ricerche di mercato possano sembrare proibitivamente costose per molte organizzazioni non profit, comprendere gli atteggiamenti e le percezioni degli abbonati attuali e di quelli potenziali è fondamentale per elaborare strategie di crescita e fidelizzazione, nonché per valutare la spesa relativa all'erogazione dei benefit e ad alla gestione delle relazioni con gli abbonati (...) è di fondamentale importanza trovare il modo di raccogliere *feedback*: la percezione che i sostenitori hanno del programma di *membership* (*e dei prezzi*), e dell'organizzazione in

¹⁴⁸ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 66

¹⁴⁹ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 69

generale, fornisce informazioni preziose che possono aiutare ad aumentare le entrate (ovvero la somma delle donazioni e il livello di membership) e a ridurre i costi.”¹⁵⁰

Oltre a questi fattori, è utile esaminare il valore complessivo delle donazioni effettuate da un membro durante tutto l’arco del suo rapporto con l’ente.

Gli indicatori più utilizzati sono:

- indicatori di acquisizione, utili a valutare il numero e il valore dei membri acquisiti, anche in rapporto ai costi e al loro *lifetime value*:
 - “Tasso di risposta: Nuova sottoscrizione ottenuta per canale / Totale richieste di sottoscrizione per canale”
 - “Ritorno sull'Investimento (ROI): Valore netto delle nuove sottoscrizioni / Costo di acquisizione dei nuovi membri”
 - “Costo unitario di acquisizione: Costo di acquisizione dei nuovi membri / Valore delle nuove sottoscrizioni”
- “*Lifetime value*: Contributo medio annuo x Durata media dell'iscrizione al programma”
- Indicatori di rinnovo: ovvero il tasso di fidelizzazione, calcolabile mettendo in relazione il numero di rinnovi con i costi di fidelizzazione e il livello di *membership*. Alcuni di questi indicatori sono:
 - “Tasso di rinnovo: Numero di soci che hanno donato nell'Anno 1 e nell'Anno 2/Numero di soci che hanno donato nell'Anno 1”
 - “Costo unitario del rinnovo: Costo delle operazione di rinnovo / Valore lordo delle iscrizioni rinnovate”
 - “*Upgraded renewal rate*: Numero dei soci che hanno donato nell’Anno 1 e aumentato le loro donazioni nell’anno 2 / Numero dei soci che hanno donato nell’Anno 1 e Anno 2”
- Indicatori di riconnessione, ossia la disponibilità a ritornare dopo aver interrotto il rapporto con l’istituzione. Il principale indicatore è:

¹⁵⁰ Decker, J. (2018), *Fundraising and strategic planning: Innovative Approaches for museums*. Lanham: Rowman & Littlefield, pp. 68-69, trad. personale

- “Tasso di ritorno: Sottoscrizioni da parte di ex membri / Totale richieste di riconnessione rivolte a ex membri”¹⁵¹

A proposito del rinnovo, è necessario evidenziare come esso ricopra una posizione di rilievo nell'intero processo di *fundraising* di un'istituzione, in quanto risulta indispensabile per mantenere un rapporto di fiducia con i soci, nonché per costituire una solida base finanziaria e coprire i costi di acquisizione e di riconferma.

Il mantenimento e la coltivazione di queste relazioni, infatti, è molto più conveniente rispetto alla ricerca e alla fidelizzazione di nuovi membri e “gli sforzi per il rinnovo (*da parte di questi utenti*) potrebbero avere maggiore successo rispetto al tentativo di acquisire un nuovo potenziale membro ‘a freddo’”, perché, “i membri che non hanno rinnovato la loro iscrizione per diversi anni sono ancora positivamente predisposti a tornare a sostenere l'organizzazione no-profit” e “rispetto ai nuovi potenziali clienti, l'organizzazione no-profit conosce meglio gli interessi e le motivazioni di questa tipologia di soggetti (*grazie ai dati a disposizione*) consentendo così un *marketing* personalizzato.”¹⁵²

Di conseguenza, è importante che essi siano soddisfatti del proprio rapporto con l'istituzione e dei programmi stessi, e dei benefici offerti, anche al fine di spingerli a promuovere le attività del museo.

Per fare ciò è necessario, attraverso una comunicazione efficace e rispettosa dei loro bisogni e possibilità:

- sollecitare la richiesta di rinnovo tre o quattro mesi prima;
- ricordare in maniera chiara i benefici della *membership* e le opportunità offerte dall'organizzazione;
- comunicare l'impatto delle donazioni effettuate;
- in caso di rifiuto, comprenderne le ragioni e porre rimedio se possibile.

Anche Miguez e Sese (2022) hanno evidenziato l'importanza di incentivare gli utenti a sottoscrivere una *membership* e di creare una base stabile di donazioni al fine di “acquisire i fondi necessari per raggiungere i propri obiettivi e di garantire entrate continue nel tempo”¹⁵³, sfruttando e incrementando il coinvolgimento (anche emotivo)

¹⁵¹ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 72-73

¹⁵² Kim, S., Gupta, S. e Lee, C. (2021), *cit.*

¹⁵³ Miguez A, Sese FJ (2022), *How does relationship length influence donation amount over time for regular members of nonprofit organizations – the moderating role of donation frequency*. Journal of Service Theory and Practice, Vol. 32 No. 3, pp. 432–451, Disponibile presso: <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2021-0084>, trad. personale

dei donatori, e quindi la frequenza e l'importo delle donazioni. I donatori più soddisfatti, ovvero quelli che percepiscono maggiormente il valore di ciò che fanno e il contributo apportato ad una causa, sono, infatti quelli più coinvolti, “pertanto, è essenziale aumentare il valore percepito che i donatori ottengono dalle loro donazioni”, oltre che “sollecitare donazioni multiple durante l'anno, aumentare la frequenza di pagamento dei loro contribuenti regolari e promuovere la partecipazione dei membri ad altre cause o campagne di raccolta fondi.”

Per raggiungere questo scopo, gli autori suggeriscono tre azioni strategiche:

- “aggiornare le informazioni dei propri donatori (affidandosi a sistemi di *database* computerizzati che consentano di raccogliere grandi quantità di informazioni, poiché un ambiente informativo ricco di dati migliorerà l'accuratezza nella segmentazione del mercato e permetterà di identificare i soggetti più propensi a donare nuovamente o a partecipare ad altre attività proposte dall'ente)”;
- “sapere da quanto tempo i donatori sono membri”, al fine di “prevedere le variazioni delle donazioni nel tempo e quando i contributi dei sostenitori finanziari inizieranno a diminuire, facilitando così le successive decisioni di marketing”;
- “analizzare periodicamente il comportamento dei donatori all'interno dell'organizzazione (ovvero la frequenza delle donazioni e le donazioni ad altre cause)”, con lo scopo di “comprendere quale sia il grado di coinvolgimento dei donatori rispetto all'istituzione”¹⁵⁴. In maniera simile, Kim, Gupta e Lee (2021) “hanno riscontrato che l'ammontare e la distribuzione delle donazioni tra diverse iniziative (varietà delle donazioni) sono un buon predittore del comportamento di donazione futuro: i donatori con un livello più elevato di varietà delle donazioni passate sono più propensi a donare in futuro e, a parità di donazione, sono più propensi a donare di più rispetto ai donatori con un grado inferiore di varietà”. Oltre a questo, essi “dimostrano come la varietà delle donazioni possa anche influenzare la reattività di un donatore ai cambiamenti del contesto macroeconomico”, riscontrando “che i donatori con un grado più elevato di varietà delle donazioni sono meno reattivi ai cambiamenti negativi delle condizioni macroeconomiche, risultando quindi meno rischiosi.”¹⁵⁵

¹⁵⁴ Mínguez, A e Sese, FJ (2022), *cit.*

¹⁵⁵ Kim, S., Gupta, S. e Lee, C. (2021), *cit.*

Solamente in questo modo svilupperanno “una disposizione emotiva positiva nei confronti dell'organizzazione” e dunque “un senso di responsabilità per i risultati organizzativi e di lealtà verso l'organizzazione.”¹⁵⁶

In aggiunta alla sollecitazione al rinnovo, è possibile, per l'organizzazione, spingere i soci ad effettuare un *upgrading* della propria *membership*, attraverso un miglioramento dei benefici ricevibili, ma soprattutto attraverso un coinvolgimento maggiore rispetto alla *mission* dell'istituzione. Gli strumenti e le tecniche di *upgrading* utilizzabili dalle organizzazioni per incrementare il sostegno da parte di un abbonato, sia entro i programmi di *membership*, sia attraverso altri mezzi, sono:

- contattare quei membri che contribuiscono di meno, ma che, potenzialmente, possono permettersi un livello di *membership* più alto: uno dei metodi per ottenere questo risultato può essere quello di permettere ai donatori di vincolare la destinazione della somma ricevuta, anche in un'ottica di trasparenza. Un impatto concreto e una percezione di utilità rispetto alle donazioni effettuate possono, infatti, risultare più attrattivi per questa tipologia di donatori, i quali saranno quindi spinti a donare somme maggiori;
- ricontattare i donatori più generosi, analizzando le motivazioni per cui avevano deciso di contribuire, il loro comportamento passato, e, soprattutto, le ragioni per cui hanno interrotto la *membership*, e, se possibile, rimediare e offrire soluzioni alternative, benefit diversi o una tipologia differente, e migliore, di comunicazione. Risulta necessario, in questa fase, avere tatto e comunicare con il donatore nella maniera più consona e rispettosa delle sue motivazioni;
- rivolgersi ai donatori casuali che, per esempio, hanno partecipato a eventi o a programmi di raccolta fondi in passato, per iniziare un processo di fidelizzazione e di creazione di una relazione;
- sviluppare programmi di donazioni specifici per i membri più generosi e coinvolti rispetto alla *mission* e nella beneficenza (per differenziare le fonti di finanziamento e gli strumenti di *fundraising*), come, ad esempio, campagne di raccolta fondi dedicate, eventi esclusivi con raccolta fondi, oppure l'utilizzo esclusivo degli spazi museali attraverso il pagamento di una quota;
- creare “occasioni di confronto *peer-to-peer*”¹⁵⁷ con i donatori più attivi e coinvolti, al fine di spingerli spontaneamente a donare o aumentare il livello di

¹⁵⁶ Mínguez, A e Sese, FJ (2022), *cit.*

¹⁵⁷ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*, pp. 71

membership, o a coinvolgere altri possibili donatori. Questa categoria di abbonati, che spesso è direttamente coinvolta nelle attività dell'istituzione o addirittura nel consiglio, è quella più propensa a contribuire maggiormente e a invitare altri potenziali finanziatori, perciò risulta essenziale sviluppare con essi una relazione solida.

Riassumendo, i programmi di *membership*, ricoprono un ruolo fondamentale per il *fundraising* delle istituzioni artistiche e per la diversificazione delle fonti di finanziamenti, perché:

- essendo molto diversificati, possono essere rivolti a diverse categorie di donatori e, di conseguenza, raccogliere un gran numero di adesioni;
- forniscono un'importante occasione per creare un rapporto di fiducia con i membri, grazie, ad esempio, ad eventi dedicati e a una comunicazione costante;
- ampliare, attraverso il *direct marketing* e il passaparola, la propria base di finanziatori;
- creare, se adeguatamente sollecitati e coinvolti, una base di finanziatori fedeli e interessati alle attività dell'ente, che possono aumentare il loro livello di contribuzione o sostenere altre iniziative.

In breve, durante la stesura del piano di *fundraising* è fondamentale, come prima cosa, definire gli obiettivi (*in primis* quello di raccolta), il budget e la tabella di marcia, nonché capire se questo sia conforme rispetto alla *mission* e ai desideri e ai bisogni dei segmenti di donatori, soprattutto di quelli più fedeli e vicini all'organizzazione (al fine di incentivarli a donare somme maggiori).

Successivamente, sarà possibile procedere all'analisi interna ed esterna, e alla creazione e l'implementazione delle varie campagne fondi e dei programmi di *membership* e di donazioni programmate, oltre che all'analisi e alla misurazione degli impatti e dei risultati, al riconoscimento, alla fase di *stewardship* ed eventualmente al processo di *upgrading*.

Capitolo 4. Fondazione Guggenheim e Fondazione MUVE: tecniche di *fundraising* e impatto economico

In questo capitolo verranno analizzati le tecniche e i programmi di *fundraising* (rivolti sia ai privati che alle imprese) utilizzati dalla Fondazione Guggenheim e dalla Fondazione Musei Civici di Venezia, nonché l'impatto economico di tali modalità di raccolta dei finanziamenti, al fine di confrontarne la conformazione e i vantaggi che ne derivano, nonché di comprendere come si differenziano i sistemi di raccolta delle donazioni e di fidelizzazione di una fondazione privata e di una fondazione civica. Verrà posta particolare attenzione ai programmi che possono essere considerati una forma contemporanea di mecenatismo.

4.1 Fondazione Guggenheim

Come specificato precedentemente, la Fondazione Guggenheim “possiede e gestisce due musei: il Solomon R. Guggenheim Museum e la Peggy Guggenheim Collection a Venezia, in Italia”, perciò saranno prima esaminati i programmi di *membership* e *partnership* di entrambi i musei, e, in seguito, verranno riprese le sezioni del bilancio dedicate alle donazioni e ai ricavi del sistema di *membership*.

La Fondazione ha sviluppato un articolato sistema di *membership* e *partnership*, il quale le ha permesso di sostenere finanziariamente il mantenimento e l’ampliamento delle proprie collezioni. Tra tutti spiccano, per i soggetti privati, i programmi “International Patrons”, della Collezione di Venezia (dal valore annuo di €3000 e con una donazione iniziale di almeno €5000, disponibile solo su invito), e “The Curators Circle”, del Museo Solomon R. Guggenheim (il cui costo può raggiungere i 10.000 dollari), mentre tra quelli per le aziende risaltano “Institutional Patrons” per quanto riguarda la Collezione Peggy Guggenheim, e “Global Partners” per il museo di New York, i quali permettono di “avviare una collaborazione strategica con la Fondazione Guggenheim (...) di medio-lungo periodo, in cui l’impresa assume un ruolo fondamentale nel sostegno all’arte e nei progetti più significativi del museo, con cui costruirà un legame duraturo¹⁵⁸.

Questi programmi possono essere inquadrati come una forma di mecenatismo: come verrà approfondito più tardi, essi permettono di creare “un legame privilegiato, personale e duraturo con la Fondazione e con le persone che ne fanno parte (...) il cui contributo è fondamentale alla missione del museo”¹⁵⁹, e di prendere parte ad esperienze esclusive e di grande rilievo culturale per contribuire attivamente alla sua *mission*, nonché alla diffusione della cultura.

¹⁵⁸ Collezione Peggy Guggenheim, *Institutional Patrons*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/institutional-patrons/>

¹⁵⁹ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, International Patrons. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/international-patrons/>

4.1.1 Programmi rivolti ai soggetti privati

Per quanto concerne i soggetti privati, la Collezione ha realizzato un sistema di *membership* che permette l'accesso illimitato ai musei Guggenheim di Venezia, New York e Bilbao, e a più di venti prestigiose realtà museali in Italia (...).¹⁶⁰ Si struttura in otto livelli:

1. “Be Young”: “per i ragazzi di età compresa tra i 18 e i 26 anni non compiuti”, che comprende, oltre ai benefici previsti anche per gli livelli, “Biglietto ridotto presso il Circuito Cinema del Comune di Venezia, Biglietto/Abbonamento ridotto per il Teatro Goldoni (Venezia), Teatro Verdi (Padova) e Teatro Mario del Monaco (Treviso) e Assistenza bibliografica su materie e tesi universitarie attinenti all'attività museale”¹⁶¹;
2. “Young Pass + friend”: il quale, rispetto al programma “Be Young”, prevede l'aggiunta di una “tessera addizionale per un ospite con validità di 12 mesi (...) per gli ospiti sotto i 26 anni”¹⁶²;
3. “Be Open”¹⁶³;
4. “Individual”, che mette a disposizione un “catalogo omaggio della collezione permanente al momento dell'adesione” e “inviti alle inaugurazioni delle mostre temporanee”¹⁶⁴;
5. “Be dual”, che offre gli stessi vantaggi del precedente, ma per due persone, a €120¹⁶⁵;
6. “Be Family”, disponibile per le famiglie con figli minorenni, il quale offre anche “prelazione sulle prenotazioni dei Kids Day”¹⁶⁶;
7. “Guggenheim Circle” dal valore €600 o di €300 per chi ha meno di 40 anni, la cui adesione avviene su invito. Secondo la descrizione, “riunisce un gruppo di

¹⁶⁰ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/>

¹⁶¹ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Be Young. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/be-young/>

¹⁶² Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Young friends. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/be-young-plus-friend/>

¹⁶³ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Be open. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/open-pass/>

¹⁶⁴ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Individual. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/individual/>

¹⁶⁵ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Be dual. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/dual/>

¹⁶⁶ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Be Family. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/family/>

appassionati d'arte provenienti da tutta Italia (...) Attraverso un ricco calendario di eventi su misura, tra cui viaggi e incontri ravvicinati con artisti e curatori sia in Italia che all'estero, il Guggenheim Circle offre ai suoi membri l'opportunità di immergersi nel mondo dell'arte a 360 gradi"¹⁶⁷;

8. "International Patrons": la *membership* più prestigiosa (su invito, dal valore di €3000, e il cui accesso prevede una donazione iniziale a partire da €5000). Secondo la descrizione del sito web: "Gli International Patrons beneficiano di un legame privilegiato con la Collezione Peggy Guggenheim. Appassionati collezionisti di arte moderna e contemporanea, gli International Patrons costituiscono una comunità vivace e internazionale, il cui generoso sostegno è fondamentale alla missione del museo. A fronte del loro contributo, gli International Patrons sono invitati a partecipare a esperienze di grande respiro: visite guidate dai curatori, *studio visit*, accesso a collezioni private e incontri con artisti in tutto il mondo. Grazie al network Guggenheim, ogni appuntamento diventa una preziosa opportunità per entrare in contatto con i protagonisti della scena artistica contemporanea, prendendo parte a incontri irripetibili in contesti d'eccezione." Per queste ragioni si può parlare di mecenatismo vero e proprio: un costoso abbonamento e un'ingente donazione iniziale in cambio di un rapporto esclusivo e duraturo con l'ente, e una serie di vantaggi unici e non paragonabili con le altre tipologie di *membership*. Infatti: "essere parte degli International Patrons significa instaurare un legame personale e duraturo con la Collezione e con le persone che ne fanno parte. I sostenitori sono invitati ad eventi e viaggi di alto profilo, godono dell'accesso alle principali fiere ed eventi d'arte internazionali e partecipano ad incontri unici con figure di spicco della scena artistica contemporanea. Ogni occasione si trasforma in un momento di approfondimento accademico grazie alla presenza di curatori e professionisti dell'arte", con un impatto culturale ed educativo significativo, che rende possibile interventi di conservazione, programmi educativi e di tirocinio¹⁶⁸.

Tutti i programmi comprendono:

- "1 tessera nominale con validità di 12 mesi;
- Ingresso gratuito e illimitato ai musei della Fondazione Guggenheim;
- Calendario eventi riservato;

¹⁶⁷ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Guggenheim Circle. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/guggenheim-circle/>

¹⁶⁸ Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, International Patrons, *cit.*

- Biglietto d'ingresso alla Collezione Peggy Guggenheim a tariffa ridotta a 9€ per gli ospiti del sostenitore o della sostenitrice (fino a un massimo di 4 persone);
- Invio delle e-news mensili;
- Entrata gratuita ai principali musei di arte moderna e contemporanea in Italia;
- Sconto del 15% al Museum Shop (libri esclusi) e al Museum Café della Collezione Peggy Guggenheim;
- Audioguida in omaggio;
- Convenzioni con musei italiani e internazionali.¹⁶⁹

Come specificato in precedenza, il museo Solomon R. Guggenheim offre la possibilità di far parte di “The Curators Circle”, un esclusivo circolo di collezionisti d'arte e filantropi impegnati a sostenere le mostre e i programmi del Guggenheim, che permette ai propri membri di partecipare ad eventi dedicati e agli incontri con i curatori. Questo piano si divide in tre livelli:

1. Benefactor (\$2.000);
2. Innovator (\$5.000), che, oltre ai benefit standard, fornisce l'accesso prioritario ai programmi e agli eventi del “Curators Circle”, e prevede inviti a visite negli studi degli artisti, tour privati e viaggi nelle principali destinazioni culturali, e cene con il direttore;
3. Leader (\$10.000), il quale offre, oltre ai vantaggi sopraelencati, “tour privati del museo mentre è chiuso al pubblico, visite private alla Peggy Guggenheim Collection di Venezia e al Guggenheim Museum di Bilbao, possibilità di richiedere pass per fiere d'arte nazionali e internazionali selezionate.”¹⁷⁰

¹⁶⁹ Collezione Peggy Guggenheim, *Convenzioni, Membership*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/convenzioni/>

¹⁷⁰ The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Curators Circle*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim.org/membership>

4.1.2 Programmi rivolti alle aziende

In maniera simile ai programmi dedicati ai soggetti privati, le proposte rivolte alle imprese si articolano in base alle necessità e alle possibilità di quest'ultime, che possono scegliere progetti personalizzati, sia di *corporate membership* che di sponsorizzazione aziendale. La Fondazione infatti, “crede nel dialogo tra arte e impresa”, e le aziende che sostengono il museo contribuiscono alla diffusione della cultura e alla tutela del patrimonio culturale, rafforzando al contempo la propria identità, legando la propria immagine a progetti culturali di valore e creando opportunità per i propri dipendenti¹⁷¹.

Per queste ragioni ha deciso di creare, nel 1992, la prima iniziativa di *corporate membership* per un museo italiano: “Guggenheim Intrapresae”¹⁷².

I programmi della sede di Venezia si strutturano in tale modo:

- “Guggenheim Intrapresae”¹⁷³;
- “Officinæ Guggenheim”: “una tipologia di *membership* più accessibile e che prevede un investimento sostenibile. È un’opportunità per conoscere da vicino un’istituzione museale autorevole, contribuire alla sua missione educativa e culturale, e accedere a esperienze, relazioni e strumenti per valorizzare l’investimento”¹⁷⁴;
- “Sponsorizzazioni aziendali”: progetti personalizzati e realizzati su misura: “dal restauro di un’opera alla realizzazione di una mostra, a un programma educativo o a un’iniziativa sull’accessibilità”, che permettono di accedere a “esperienze riservate, come visite private e eventi, e (...) campagne di comunicazione condivise, progetti di attivazione del pubblico, occasioni di *networking*”, nonché a “la possibilità di dialogare con un pubblico ampio, internazionale e trasversale”¹⁷⁵;
- “Institutional Patrons”: il livello più alto del programma di *partnership*, che permette di contribuire “attivamente alla sua evoluzione culturale e strategica (...) e di ricevere un riconoscimento nella costellazione internazionale dei musei

¹⁷¹ Collezione Peggy Guggenheim, *Coinvolgi la tua azienda*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda>

¹⁷² Collezione Peggy Guggenheim, *Guggenheim Intrapresae*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/guggenheim-intrapresae/>

¹⁷³ Collezione Peggy Guggenheim, *Guggenheim Intrapresae*, *cit.*

¹⁷⁴ Collezione Peggy Guggenheim, *Officinæ Guggenheim*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/officinae-guggenheim/>

¹⁷⁵ Collezione Peggy Guggenheim, *Sponsorizzazioni Aziendali*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/sponsorizzazioni-aziendali/>

Guggenheim”¹⁷⁶. L’equivalente presso il Solomon R. Guggenheim è il livello “Global Partners”. Ne fanno parte, per la Collezione di Venezia, EFG Private Banking, e, per il museo Solomon R. Guggenheim, Bloomberg Philanthropies e LG¹⁷⁷;

- "Opportunità per il personale delle aziende sostenitrici": “visite esclusive, accessi e vantaggi dedicati: occasioni per scoprire, conoscere e condividere l’arte in tutte le sue forme.”¹⁷⁸. Un simile programma, strutturato per livelli, viene offerto anche al museo Solomon R. Guggenheim: “Employees First” dal valore di \$20,000 (che aggiunge un ingresso gratuito a tutti i dipendenti e a tre dei loro ospiti) e “Hospitality First”, per \$30,000 (che prevede, tra le altre cose, tour privati virtuali o in loco, e pass per le sedi di Venezia e Bilbao)¹⁷⁹.

Oltre a questi programmi, il museo Peggy Guggenheim offre per le aziende la partnership “Art Work”, realizzato in collaborazione con Radical HR: “un percorso formativo rivolto ai professionisti delle aziende, che ha l’obiettivo di sviluppare competenze trasversali fondamentali per affrontare le sfide del lavoro contemporaneo: comunicazione efficace, collaborazione e inclusione.” “Art Work ha l’obiettivo di andare oltre e trasformare il museo in un laboratorio di crescita dove l’arte diventa strumento per sviluppare nuove competenze nel mondo del lavoro.”¹⁸⁰

¹⁷⁶ Collezione Peggy Guggenheim, *Institutional Patrons*, cit.

¹⁷⁷ The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Global Partners*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim.org/contribute/corporations/global-partners>

¹⁷⁸ Collezione Peggy Guggenheim, *Opportunità per il personale delle aziende sostenitrici*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/opportunita-per-il-personale-dell-e-aziende-sostenitrici/>

¹⁷⁹ The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Corporate Members*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim.org/contribute/corporations/corporate-members>

¹⁸⁰ Collezione Peggy Guggenheim, *Art Work*. Disponibile presso:

<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/art-work/>

4.1.3. Impatto economico

Nei bilanci della Fondazione è possibile consultare le transazioni finanziarie, le quali vengono classificate come “Net asset”, con o senza restrizioni (di natura temporale o di scopo) da parte dei donatori. Quando un vincolo viene soddisfatto, le relative attività vengono riclassificate come “Net asset without donor restriction” (o attività nette senza vincoli) e riportate nel rendiconto come tali.

I beni in dotazione (o “Endowment assets with donor restrictions”) sono le donazioni permanenti il cui *corpus* (il capitale originale) deve essere mantenuto, ma i cui guadagni netti possono essere utilizzati per le operazioni della fondazione. Tali utili sono classificati come “Net asset” con vincoli fino a quando il Consiglio di Amministrazione non stabilisce che si possono stanziare, facendoli diventare così “Net asset” senza vincoli.

“Contributions and Grants” sono composti da denaro o promesse di donazione, e vengono registrati come ricavi nel periodo in cui vengono ricevuti, e, allo stesso modo degli altri *asset*, possono avere dei vincoli (“Donor-restricted revenue”), il cui adempimento li porta ad essere “Net asset” senza restrizioni.

Le *membership*, quando vengono ricevute, forniscono un supporto alle operazioni e rientrano nelle entrate. Le collezioni e i beni donati, invece, non vengono inseriti come attività nel bilancio, mentre i ricavi derivanti dalla vendita delle opere sono iscritti come incrementi in “Net asset” con vincoli e vengono utilizzati per acquisire altre opere e per coprire i costi di conservazione.

Riepilogando, la situazione finanziaria del 2023 e 2024, relativamente alle donazioni, si struttura in tale modo¹⁸¹:

Statements of Financial Position		
	2024	2023
Contributions and grants receivable, net	12.736.551	15.594.909
Net assets		
Without donor restrictions	(5.485.425)	5.901.531

¹⁸¹ tab. 19 *Statements of Financial Position*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2024 and 2023, pp. 3

In maniera simile, si può analizzare l'impatto delle entrate relative ai biglietti d'entrata, le *membership*, i contributi e i sussidi, nonché quelle legate alle donazioni. Per il 2024, le attività si strutturano così:

Statement of Activities 2024 ¹⁸²			
Operating	Without Donor Restrictions	With Donor Restrictions	Total
REVENUE AND SUPPORT			
Admissions	17.316.951		17.316.951
Contributions and grants	16.124.130	5.483.200	21.607.330
Membership income	3.493.742		
Net assets released from restrictions	6.632.416	- 6.632.416	
NON-OPERATING			
Endowment contributions		12.217.761	
Change in net assets	- 11.386.956	17.316.723	5.929.767
Net assets beginning of year	5.901.531	110.974.205	116.875.736
Net assets end of year	- 5.485.425	128.290.928	122.805.503

¹⁸² tab. 20 *Statement of Activities 2024*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2024 and 2023, pp. 4

Mentre per il 2023 si compongono in tale modo:

Statement of Activities 2023 ¹⁸³			
	Without Donor Restrictions	With Donor Restrictions	Total
OPERATING			
REVENUE AND SUPPORT			
Admissions	19.062.869		19.062.869
Contributions and grants	15.994.830	5.211.817	21.206.647
Membership income	4.012.684		
Net assets released from restrictions	15.623.765	- 15.623.765	
NON-OPERATING			
Endowment contributions		240.238	
Change in net assets	1.920.770	- 5.965.384	- 4.044.614
Net assets beginning of year	3.980.761	116.939.589	120.920.350
Net assets end of year	5.901.531	110.974.205	116.875.736

È interessante, inoltre, analizzare la composizione degli asset netti¹⁸⁴: la maggior parte del patrimonio è soggetta a vincoli imposti dai donatori (soprattutto di destinazione e legati all'acquisizione delle opere): oltre 128 milioni di dollari nel 2024, in crescita rispetto al 2023, di cui \$92 milioni nella categoria "Held in perpetuity" o fondi detenuti

¹⁸³ tab. 21 *Statement of Activities 2023*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2024-2023, *cit.*, pp. 4

¹⁸⁴ fig. 2 *Net assets*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2023-2024, *cit.*, pp. 18

in perpetuo. In questa categoria, i fondi per “General operations support” ed “Education” hanno visto la crescita maggiore.

	2024	2023
Net assets with donor restrictions		
Restricted by time	\$ 9,017,536	\$ 10,206,986
Restricted by purpose		
Foundation programs	6,848,111	7,930,321
Acquisitions of works of art	12,927,901	12,750,545
Foundation operations and other activities	6,300,033	-
Total	<u>35,419,667</u>	<u>30,887,852</u>
Held in perpetuity		
Art collection	1	1
Land	833,030	833,030
Education	18,997,579	18,997,579
Curatorial	6,537,048	4,537,048
Conservation	14,002,007	14,002,007
Publications	1,200,000	1,200,000
Exhibitions	5,550,000	5,550,000
General operations support	45,751,596	34,966,688
Total	<u>92,871,261</u>	<u>80,086,353</u>
Total net assets with donor restrictions	<u>128,290,928</u>	<u>110,974,205</u>
Net assets without donor restrictions		
General operations	(28,042,573)	(18,839,233)
Board designated	22,557,148	24,740,764
Total	<u>(5,485,425)</u>	<u>5,901,531</u>
Total net assets	<u>\$ 122,805,503</u>	<u>\$ 116,875,736</u>

Da questa analisi emerge che la Fondazione ha sviluppato una forte dipendenza dai finanziamenti privati (necessari per la sostenibilità economica di una fondazione di questo tipo). Questi sono però soggetti a vincoli, soprattutto di scopo, e ciò può condurre a dubbi di natura etica e relativi all'indipendenza culturale.

4.2 Fondazione MUVE

La Fondazione Musei Civici di Venezia offre diverse opportunità di *membership* e *partnership*, le quali si articolano in base alle possibilità del donatore e dell'azienda donatrice. Oltre alle convenzionali modalità di supporto (tra cui l'abbonamento MUVE Friend Card, l'Art Bonus e la devoluzione del 5x1000), la Fondazione ha sviluppato due tipologie di *membership*: una prima che prevede la messa a disposizione delle proprie conoscenze e abilità professionali (in cambio di benefit come l'accesso alle sedi museali e alle mostre, vantaggi fiscali, l'utilizzo degli spazi museali per eventi aziendali e visite fuori orario)¹⁸⁵, e una seconda che si struttura come una collaborazione con diverse fondazioni e organizzazioni no-profit internazionali che si occupano della conservazione e promozione del patrimonio storico e culturale veneziano, e che si rivolge sia ai piccoli donatori che ai mecenati.

La prima tipologia, in quanto specifica per imprese e professionisti, verrà approfondita nella sezione "Programmi per aziende".

Le *partnership* internazionali, invece, sono rivolte a tutti e sono state stipulate con le seguenti fondazioni e associazioni, le cui *membership*, comprendono, tra le altre cose, l'ingresso gratuito alle sedi museali della Fondazione MUVE:

- Venice International Foundation¹⁸⁶, "la prima associazione in Italia a convogliare finanziamenti privati nel settore dei musei pubblici tramite il micromecenatismo", che opera in collaborazione con le istituzioni culturali e i Musei Civici della città." La fondazione offre diverse tipologie di *membership*, tra cui: "Sostenitore", dal valore di 3.000 euro (che prevede visite guidate, l'invito alle inaugurazioni delle mostre organizzate dai Musei Civici di Venezia e dai loro partner), e "Benemerito", dal costo di 6.000 euro, che prevede l'apertura esclusiva e l'utilizzo di spazi museali dei MUVE;
- Friends of Venice, Italy, Inc., che supporta alcune delle attività proposte dalla Venice International Foundation e che promuove le sue attività culturali negli Stati Uniti d'America. I suoi programmi di *membership* sono dedicati a privati, aziende e finanziatori, e prevedono viaggi in città e nei suoi dintorni, visite speciali ad aziende creative, laboratori di artigianato artistico, tour con esperti e accesso privilegiato a istituzioni culturali¹⁸⁷;

¹⁸⁵ Fondazione MUVE, *Partnership*. Disponibile presso:

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/>

¹⁸⁶ Venice International Foundation. Disponibile presso: <https://venicefoundation.org/it>

¹⁸⁷ Friends of Venice. Disponibile presso: <http://friendsofvenice.us/about-us/mission/>

- Save Venice Inc., la principale organizzazione no-profit americana dedicata alla conservazione e al restauro del patrimonio artistico di Venezia. I livelli di *membership* più significativi sono: “Conservator” (dal costo di \$2.500 all’anno), “Sustainer” (\$5.000 all’anno), “Doge” (\$15.000 all’anno), “Council of Ten” (\$10.000 all’anno), che comprende l’invito a un ricevimento annuale con il Consiglio di Amministrazione a New York¹⁸⁸. Save Venice offre anche la possibilità di prendere parte al programma di lasciti e donazioni programmate “Venezia Per Sempre”, la quale permette di includere Save Venice nel proprio testamento¹⁸⁹;
- Il Comitato Francese per la Salvaguardia di Venezia, il quale finanzia il restauro di monumenti, musei e opere d'arte veneziani, tra cui la Basilica di Santa Maria della Salute, la Fenice e gli Appartamenti di Stato dell'Ala Napoleonica in Piazza San Marco (sede del Museo Correr), grazie alle donazioni di aziende e gruppi come LVMH, Van Cleef & Arpels, Generali, nonché di fondazioni e privati¹⁹⁰;
- Venetian Heritage, un'organizzazione internazionale no-profit che tutela e promuove l’arte veneziana sia nella città lagunare che negli stati che facevano parte della Repubblica Serenissima, nonché gli scambi culturali tra di essi e l’organizzazione di mostre¹⁹¹.

¹⁸⁸ Save Venice. Disponibile presso: <https://www.savevenice.org>

¹⁸⁹ Venezia per Sempre, *Planned Giving*, Save Venice, Disponibile presso: <https://www.savevenice.org/planned-giving>

¹⁹⁰ Comitato Francese per la Salvaguardia di Venezia. Disponibile presso: <https://cfsvenise.com/comite/elementor-5706/>

¹⁹¹ Venetian Heritage. Disponibile presso: <https://www.venetianheritage.eu/mission/>

4.2.1 Programmi rivolti ai soggetti privati

Per quanto riguarda i programmi dedicati ai privati, le offerte messe a disposizione dalla Fondazione MUVE, oltre a quelle legate al 5x1000 e all'Art Bonus (con cui ha finanziato i progetti di restauro sia degli immobili che delle collezioni), sono essenzialmente due:

- la MUVE Friend Card, che permette di partecipare a “eventi esclusivi, alle inaugurazioni su invito delle mostre in programma e di visitare gratuitamente le mostre inserite negli itinerari dei musei”, oltre che “le collezioni permanenti dei musei della Fondazione, esclusa la Torre dell'Orologio, e le mostre MUVE ospitate al Centro Culturale Candiani e a Forte Marghera”¹⁹²;
- l'adesione all'Associazione Amici dei Musei e Monumenti Veneziani, un'organizzazione no-profit che promuove “la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, organizza e gestisce attività culturali, artistiche e ricreative di interesse sociale, visite alle collezioni, conferenze, nonché il restauro del patrimonio artistico veneziano.”¹⁹³

¹⁹² Fondazione MUVE, *MUVE Friend Card*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/muve-friend-card/>

¹⁹³ Amici dei Musei e Monumenti Veneziani. Disponibile presso: <https://www.amicideimuseivenezia.it/>

4.2.2 Programmi rivolti alle aziende

La Fondazione MUVE mette a disposizione delle imprese diverse possibilità di supporto e collaborazione, oltre alle *partnership*, che spaziano dai programmi di *co-marketing*, a quelli di *co-branding*, fino alle convenzioni.

La Fondazione ha sottoscritto accordi con diverse aziende e associazioni nazionali e locali, i quali prevedono riduzioni sul prezzo dei biglietti per i dipendenti o i membri di tali imprese e organizzazioni. I principali partner delle convenzioni sono: F.A.I, Coop, Palazzetto Bru Zane (la cui collaborazione comprende una riduzione sul prezzo dei biglietti dei concerti per i dipendenti di Fondazione e i titolari di MUVE Friend Card), le Associazioni “Su e Zo per i Ponti” e TGS Eurogroup, The Cultivist, Venice Marathon e Confindustria Veneto¹⁹⁴.

Le *partnership*, menzionate nella sezione 2.3, sono state stipulate con:

- Louis Vuitton, con cui collabora dal 2013 e che ha finanziato diverse opere di restauro di opere d'arte del patrimonio storico-artistico veneziano, poi esposte presso l'Espace Louis Vuitton Venezia, tra cui due opere del Tintoretto, una di Pompeo Molmenti, diversi lavori di Vittore Carpaccio, le fotografie appartenenti alla collezione di Mariano Fortuny, nonché le lunette di Francesco Hayez e il ripristino dell'abito Andrienne¹⁹⁵;
- Mavive, che ha finanziato la realizzazione del primo percorso espositivo permanente sul profumo in Italia e di una nuova sezione presso Palazzo Mocenigo. Mavive si definisce “artefice di un vero e proprio atto di mecenatismo volto a riaffermare il profondo legame con la città di Venezia”. Inoltre, Mavive ha sostenuto un'operazione di *restyling* della collezione permanente¹⁹⁶;
- Piaget, che ha finanziato la manutenzione dei meccanismi della Torre dell'Orologio di Venezia in occasione del 500° anniversario della sua costruzione. La collaborazione comprende sia “la manutenzione ordinaria, che dei servizi speciali di manutenzione, quali ad esempio la revisione completa del

¹⁹⁴ Fondazione MUVE, *Convenzioni*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/convenzioni/>

¹⁹⁵ Fondazione MUVE, *Partner*, Louis Vuitton. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/louis-vuitton/>

¹⁹⁶ Fondazione MUVE, *Partner*, Mavive. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/tra-moda-e-profumo-mavive/>

meccanismo, delle sue parti componenti e delle parti usurate dell'orologio della Torre¹⁹⁷;

- Mariano Fortuny y Madrazo Venezia 1921 S.r.l., con cui ha firmato una collaborazione della durata di cinque anni nata per promuovere la cultura e l'arte, oltre che le attività della S.r.l. Fortuny, attraverso esposizioni, letture e conferenze presso l'omonimo museo¹⁹⁸;
- "Pam Panorama Famiglie al Museo", che ha finanziato il progetto MUVE Education "Famiglie – Eventi Partner", che prevede una serie di appuntamenti in date predefinite per famiglie in alcuni Musei Civici.

¹⁹⁷ Fondazione MUVE, *Partner*, Piaget. Disponibile presso:

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/i-meccanismi-dellorologio-piaget>

¹⁹⁸ Fondazione MUVE, *Partner*, Mariano Fortuny y Madrazo. Disponibile presso:

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/tessuti-artistici-fortuny-srl/>

4.2.3 Impatto economico

Le donazioni e i contributi (rilevati al momento della percezione) vengono iscritti nella sezione Valore della produzione del Conto economico, alla voce A5 (altri ricavi e proventi), assieme alla quota di competenza dell'esercizio delle sponsorizzazioni indirette ricevute, che nel 2023 era di €77.518¹⁹⁹, e nel 2023 €76.784²⁰⁰. Le sponsorizzazioni, invece, sono comprese nei ricavi. Nel 2024, esse erano pari a €77.500, mentre nel 2023 ammontavano a €96.941:

Valore della produzione ²⁰¹	2024	2023
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	38.600.342	37.728.961
Altri ricavi e proventi		
Contributi in conto esercizio	330.713	454.498 (di cui 454.316 per l'emergenza da Covid-19)
Altri	1.649.671	658.587
Totale Altri ricavi e proventi	1.980.384	1.113.085
Totale valore della produzione	40.580.726	38.842.046

Relativamente alle MUVE Friend Card, il loro impatto economico può essere riassunto così²⁰²:

¹⁹⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2024, cit.*, pp. 33

²⁰⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2023, cit.*, pp. 22

²⁰¹ tab. 22 *Valore della produzione*, conto economico, Bilancio MUVE 2024

²⁰² tab. 23 *Impatto MUVE Friend Card*, Nota integrativa del Bilancio 2023 e 2024, *cit.*, pp. 22

Tipologia MUVE Friend Card	2023	2024
ridotta	813	711
intera	991	785
Totale	1.804	1.496
Ricavi in €		
Card intere	49.550	39.250
Card ridotte	24.390	21.330
Totale ricavi	73.949	60.580

Per quanto riguarda le donazioni, invece, come si può notare nella Nota integrativa allegata al Bilancio ordinario Anno 2024 della Fondazione²⁰³, alla voce Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, altri titoli²⁰⁴, figurano, alla fine dell'esercizio, €20.461.441, di cui “€5.200.662 relativi al conto corrente dedicato alle donazioni modali ricevute, costituito nel corrente esercizio, e relativo prevalentemente alle donazioni modali della Fondazione Denezhny 5 e della Fondazione Al-Thani”²⁰⁵, una cifra leggermente inferiore a quella dell'esercizio 2023, in cui aveva un valore pari a €5.255.603²⁰⁶.

In relazione alle collaborazioni con le aziende, al fine di ottenere una panoramica completa delle sponsorizzazioni indirette e delle donazioni ricevute, è fondamentale analizzare la sezione Ratei e Risconti passivi, e, in particolare, i risconti passivi, che, erano pari a €8.640.465 al 31 dicembre 2023, e, al 31 dicembre 2024, a €8.442.860.

La voce risconti passivi è costituita, infatti, anche da sponsorizzazioni indirette (€803.505 nel 2024 e €870.022 nel 2023, con cui è stato finanziato “il restauro di un

²⁰³ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2024*, cit.

²⁰⁴ Ivi, pp. 15

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2023*, cit.

dipinto di Andrea Mantegna, dalla Fondazione G. E. Ghirardi onlus per un importo di €11.000²⁰⁷, e “il riallestimento della Nuova Quadreria di Palazzo Ducale”²⁰⁸), ricevute nell’esercizio e negli esercizi precedenti (riscontate sulla base del piano di ammortamento degli interventi), e dalle seguenti erogazioni liberali e trasferimenti da soggetti pubblici:

- Fondazione Al Thani per €1.014.526, nel 2023 erano pari a €1.030.677;
- Chanel S.r.l. - Art Bonus per €90.258, a fronte dei €98.842 nel 2023;
- Generali Italia S.p.a. – Art Bonus per €107.650, €115.293 nel 2023;
- Bmw Italia S.p.a. - Art Bonus per €3.816, €6.801 nel 2023;
- Banca d’Italia per €29.442, €53.740 nel 2023;
- Gruppo PAM per €317.600, €348.507 nel 2023;
- Coop Italia per €352.256, €377.332 nel 2023 (che hanno contribuito alla conclusione dei lavori di ristrutturazione di Ca’ Rezzonico);
- Fondazione Denezhny 5 per €4.428.241, €4.470.222 nel 2023;
- Dolce & Gabbana per €250.000, uguale al 2023;
- Mavive per €95.851, uguale al 2023;
- Patto per lo sviluppo della città di Venezia €680.195, €644.994 nel 2023;
- The Gritti Palace €64.295, €75.000 nel 2023 (per gli interventi relativi alla Sala delle Quattro Porte a Palazzo Ducale);
- Bulgari - Art Bonus €60.945, €75.296 nel 2023 (per la sostituzione dell’impianto illuminotecnico di tre sale istituzionali di Palazzo Ducale).

Sommando le donazioni ricevute, si ottiene un valore pari €7.495.075, di cui €262.669 relativi all’Art Bonus.

Una somma molto inferiore a quella relativa dalla Fondazione Guggenheim, che ha raccolto \$128.290.928 (“Net assets with donor restrictions”) nel 2024, di cui \$35.41.667 con restrizioni di tempo o di scopo, e \$92.871.261 legati alla categoria “Held in perpetuity”.

Questo riflette la capacità della Fondazione Guggenheim di saper sviluppare un efficiente sistema di sottoscrizioni (che incide per circa 4 milioni), e soprattutto di donazioni, che permette alle diverse tipologie di utenti (soprattutto ai mecenati) di sostenere, in base alle loro possibilità, l’organizzazione. Tuttavia, come spiegato in precedenza, questa peculiarità può tradursi in una pericolosa dipendenza da alcune

²⁰⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2024*, cit., pp. 11

²⁰⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2023*, cit., pp. 10

tipologie di finanziatori, che potrebbero, esercitando un'eccessiva pressione sull'amministrazione, compromettere l'indipendenza culturale della fondazione.

D'altra parte, la Fondazione MUVE si affida ai ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti di ingresso, ai contributi e alle collaborazioni e alle donazioni da parte delle aziende e delle fondazioni private, che permettono sì a queste di venir associate a un ente così prestigioso come quello veneziano, ma al contempo potrebbero condurre a scandali e a problemi di natura etica, se non a un'eccessiva dipendenza.

Capitolo 5. Questioni etiche

In questo ultimo capitolo verranno esaminati i possibili conflitti e le questioni etiche relative alle donazioni e in generale alle relazioni con i donatori più facoltosi e i mecenati.

Una delle principali sfide per i musei risiede, per l'appunto, “nel dimostrare la trasparenza delle proprie fonti di finanziamento e nelle possibili ingerenze esercitate da parte dei grandi donatori: quando i finanziamenti provengono da donatori privati o aziende, esiste il rischio che queste entità possano imporre i propri valori o programmi ai progetti finanziati. Questa influenza può compromettere l'integrità e l'autonomia artistica, poiché le organizzazioni potrebbero sentirsi sotto pressione per allineare il proprio lavoro agli interessi dei finanziatori.”²⁰⁹

Innanzitutto, come illustrato da Prokůpek e Divíšková (2023), è fondamentale specificare che sussistono tre diversi livelli di conflitti etici:

1. “Quelli legati ad una condotta illegale. Gli atti illegali sono contrari agli standard minimi di comportamento sociale e sono chiaramente identificati e successivamente sanzionati dalla legislazione vigente”;
2. “Quelli riconducibili ad una condotta non etica, che viene identificata e affrontata attraverso codici di condotta”, necessari per ottenere la fiducia del pubblico;
3. “I dilemmi etici, che sono i più difficili da risolvere. Spesso implicano una scelta tra gli interessi degli individui coinvolti e mettono alla prova i loro valori etici.”²¹⁰

²⁰⁹ Prokůpek, M. (2026), *Tainted Philanthropy in Arts Funding: The Case Study of National Portrait Gallery in London and the Sackler Trust*. In: Dalla Chiesa, C. e Rykkja, A., *Cultural Funding and Financing. Cultural Economics & the Creative Economy*, pp. 350. Cham: Palgrave Macmillan, trad. personale. Disponibile presso: https://doi.org/10.1007/978-3-031-96696-5_15

²¹⁰ Prokůpek, M. e Divíšková, B. (2023), *Ethics in Museum Fundraising: Evidence from the Czech Republic*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 53:1, pp. 42-61, trad. personale, doi: 10.1080/10632921.2022.2135654

Difatti, nonostante la necessità di raccogliere fondi per perseguire le proprie attività (tra cui la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale) e la propria *mission*, è fondamentale non farsi coinvolgere in scandali o situazioni con donatori dalla dubbia moralità, anche in un'ottica di responsabilità nei confronti del pubblico e in relazione alla propria natura di ente pubblico e istituzione con utilità e finalità sociali, e senza scopo di lucro.

Iniziare un rapporto con un mecenate con una reputazione negativa, guidato da motivazioni non in linea con quelle dell'istituzione, e delle intenzioni poco nobili o il cui patrimonio ha un'origine poco etica, può, appunto, comportare delle conseguenze negative sull'organizzazione, sull'accessibilità alle collezioni, sulla sua autenticità, reputazione e immagine che trasmette al mondo e alla propria comunità di riferimento, oltre che “portare alla normalizzazione di pratiche dannose”²¹¹; perciò, è importante valutare con quali mecenati collaborare, quali tipologie di donazioni ricevere, i possibili conflitti che si possono creare, e, non ultimo, che tipologia di benefici (come ad esempio l'uso esclusivo degli spazi museali) e di riconoscimenti, e di visibilità concedere: ricevere ingenti somme di denaro può generare delle aspettative e portare all'imposizione di vincoli da parte del finanziatore: “nel 1989 John Henry Merryman individuava in *preservation, truth* e *access* (traducibili con tutela, autenticità e accessibilità) gli elementi che dovevano essere garantiti da una policy sul patrimonio culturale. A distanza di trent'anni questi elementi risultano ancora attuali, rappresentando le funzioni principali che un'istituzione museale dovrebbe garantire, siano i suoi fondi provenienti da sussidi pubblici o da donazioni private.”²¹²

Perciò, alle istituzioni spetta il compito di trovare un bilanciamento tra sostenibilità finanziaria e autonomia culturale, grazie anche ad una valutazione tra benefici economici e costi reputazionali.

Per di più, le istituzioni, gli enti pubblici e i soggetti privati (grazie alla loro capacità economica) hanno il dovere di collaborare per supportare e promuovere il miglioramento della società e lo sviluppo della cultura, in un'ottica di perseguimento della sua diffusione e tutela, anche a causa dell'influenza che esercitano uno sull'altro. Tuttavia, è essenziale fare in modo che i mecenati non sostituiscano lo Stato e le sue iniziative. Per questa ragione, nello sviluppo di una relazione con i mecenati verrà posta attenzione, grazie anche all'intervento degli enti pubblici e all'assistenza di consulenti legali, a diversi aspetti:

²¹¹ Prokůpek, M. (2026), *cit.*, pp. 350

²¹² Pirri Valentini, A., e Thatcher, M. (2023), *Possibilità, opportunità e rischi del finanziamento privato alla cultura. Alcuni esempi dal modello italiano e inglese. Rivista di politica economica*, 2, pp. 113

1. La provenienza dei patrimoni. L'ente deve verificare il *background* del donatore, l'origine dei suoi patrimoni e la sua situazione aziendale, al fine di verificare che questi non siano in contrasto con le leggi vigenti o associabili ad attività illecite o discutibili dal punto di vista etico, che, ad esempio, danneggiano l'ambiente o sfruttano i lavoratori. Tuttavia, non è semplice definire ciò che è opportuno o meno, e, soprattutto, tali soggetti possono utilizzare le donazioni agli enti no-profit per migliorare la propria reputazione.

È il caso della Fondazione Al Thani, creata “dallo sceicco Hamad Bin Abdullah Al Thani, membro della famiglia reale del Qatar”²¹³, nonché vice emiro, e finanziatrice della Fondazione MUVE. Il paese ha destato preoccupazioni, soprattutto negli ultimi anni, per l’emanazione di durissime leggi contro la libertà di manifestazione ed espressione (in particolare “l’ultimo emendamento al codice penale, che penalizza un’ampia gamma di attività nel campo dell’editoria e della comunicazione limitando in maniera significativa la libertà di espressione”²¹⁴), per lo sfruttamento e il conseguente decesso dei lavoratori stranieri durante i Mondiali di calcio 2022 (che sono stati costretti a vivere in “alloggi squallidi e sovraffollati, a versare ingenti somme di denaro ai reclutatori in patria per trovare un lavoro in Qatar (...) a non ricevere un salario per diversi mesi, con ripercussioni economiche e psicologiche su lavoratori obbligati a saldare pesanti debiti in patria, a non ottenere il rilascio o il rinnovo del permesso di soggiorno, col rischio di essere arrestati ed espulsi in quanto lavoratori ‘clandestini’, a vedersi confiscato del passaporto ad opera del datore di lavoro e il permesso di espatrio, nonché a subire minacce e abusi”²¹⁵), per la repressione dei diritti delle donne e della comunità LGBTQ²¹⁶, oltre che per l’impiego di “tecnologie di sorveglianza di massa (tra cui 15 mila telecamere a riconoscimento facciale e l'utilizzo di app che potrebbero consentire l’accesso in modo inappropriato ai dati personali)”²¹⁷;

²¹³ De Micco, L. (17 novembre 2021), *La Versailles dello Sceicco*. Il Giornale dell’Arte. Disponibile presso: <https://www.ilgiornaledellarte.com/Articolo/la-versailles-dello-sceicco>

²¹⁴ Amnesty International Italia (21 gennaio 2020), *Qatar, nuovo attacco alla libertà di espressione*. Disponibile presso: <https://www.amnesty.it/qatar-nuovo-attacco-alla-liberta-di-espressione/>

²¹⁵ Amnesty International Italia (31 marzo 2016), *Qatar 2022: uno stadio costruito grazie allo sfruttamento del lavoro migrante*. Disponibile presso: <https://www.amnesty.it/qatar-2022-uno-stadio-costruito-grazie-allo-sfruttamento-del-lavoro-migrante/>

²¹⁶ Amnesty International Italia (11 novembre 2022), *Mondiali di calcio in Qatar: sei cose da sapere*. Disponibile presso: <https://www.amnesty.it/mondiali-di-calcio-in-qatar-sei-cose-da-sapere/>

²¹⁷ Scovino C., *Qatar: Campionati mondiali di calcio e diritti umani*. Disponibile presso: <https://www.amnesty-lombardia.it/qatar-campionati-mondiali-di-calcio-e-diritti-umani/>

2. L'origine delle somme ricevute (anche in un momento successivo rispetto alla donazione), in particolare un possibile collegamento con attività speculative e in contrasto con la *mission* museale. A tale scopo, sono state elaborate leggi per il contrasto al riciclaggio, all'evasione e ad altri comportamenti illeciti;
3. Le condizioni e i vincoli imposti, in particolare la loro coerenza con i valori museali e la possibilità di limitare le libertà personali;
4. L'impatto di tale relazione con quelle esistenti (ad esempio con altri mecenati o enti pubblici);
5. L'influenza (anche politica) che potrebbe esercitare sul consiglio di amministrazione e sulle decisioni dell'istituzione, con lo scopo di creare opportunità e vantaggi personali. Tale rischio aumenta, in genere, con l'aumentare della somma. Per queste ragioni è fondamentale sia definire fin da subito il grado di coinvolgimento del donatore che differenziare le proprie fonti di finanziamento, bilanciare il loro peso e ridurre la dipendenza finanziaria.

In generale, all'ente spetta il compito di valutare la compatibilità con le leggi nazionali e internazionali, e i suoi valori fondamentali, oltre che con la *mission* e gli obiettivi istituzionali.

Lo Stato e gli organi pubblici hanno, appunto, il dovere di contrastare le diseguaglianze economiche e sociali, e di valorizzare le differenze e la libertà di opinione, anche in collaborazione con i privati, al fine di promuovere comportamenti positivi da parte dei cittadini e dei filantropi, oltre che da parte dell'organizzazione (a cui spetta il dovere di informarsi sull'origine delle somme e sulle finalità delle donazioni). A ciò si ricollega la necessità, per l'organizzazione, di stilare un documento che delinei i principi guida e i valori della cooperazione con i mecenati, così come le responsabilità di tali soggetti, soprattutto nei confronti dei valori museali, oltre che l'obbligo di raccogliere dati sui donatori (ad esempio sulle loro attività professionali e personali) e sulle donazioni, e di verificare, dopo l'elargizione delle somme, la loro provenienza e l'utilizzo, ossia di avviare un processo di *due diligence*²¹⁸.

²¹⁸ Dubach, E. B., & Tinonin, C. (2020), *cit.*, pp. 133

Anche Dunn (2010)²¹⁹ “esplora i rischi associati alle ‘*tainted donations*’ (o ‘donazioni contaminate’), che si verificano quando la cattiva reputazione del donatore diventa di dominio pubblico. Queste situazioni possono danneggiare l’immagine di un’istituzione, soprattutto se le azioni del donatore sono in conflitto con i valori museali. Dunn identifica tre fattori chiave nella gestione di tali donazioni: la teoria degli *stakeholder* (l’influenza sproporzionata di un singolo soggetto), l’incongruenza dei valori (il disallineamento tra i valori del donatore e quelli dell’organizzazione) e la necessità economica (la pressione a dare priorità ai benefici finanziari).” Più precisamente, “Dunn delinea tre strategie per affrontare queste sfide”:

1. “Acquiescenza: restituire completamente la donazione”;
2. “Compromesso: apportare modifiche parziali, come rinominare l’edificio, mantenendo i fondi”;
3. “Sfida: mantenere la donazione nonostante le critiche pubbliche”.

“Ogni soluzione ha implicazioni per la fiducia del pubblico, sottolineando la necessità di politiche proattive per gestire tali controversie”.²²⁰ Come si vedrà in seguito, infatti, i musei e le istituzioni (tra cui la Fondazione Guggenheim) che hanno ricevuto finanziamenti dalla famiglia Sackler (proprietaria dell’azienda farmaceutica Purdue Pharma, produttrice dell’OxyContin) hanno adottato diversi approcci rispetto a tali controversie, scatenando reazioni differenti da parte del pubblico.

“Al fine di mitigare questi rischi, le organizzazioni culturali devono stabilire chiare linee guida etiche e codici di condotta, promuovere la responsabilità e garantire che i rapporti di finanziamento siano in linea con le loro *mission*.”²²¹

Come spiegato nei capitoli precedenti, difatti, nel momento della creazione di una campagna fondi e di un programma di *membership*, e in generale nella stesura di un piano di *fundraising*, l’organizzazione ha il compito di elaborare un codice etico che stabilisca, in base alla propria *mission* e coerentemente ai valori trasmessi, i limiti entro cui accettare o meno una donazione, oppure costruire una relazione con un particolare finanziatore o a una categoria di finanziatori (in base, ad esempio, alla loro reputazione

²¹⁹ Dunn, P. (21 marzo 2010), *When a donor becomes tainted*. Nonprofit Quarterly. Disponibile presso: <https://nonprofitquarterly.org/2010/03/21/when-a-donor-becomes-tainted>

²²⁰ Prokúpek, M. (2026), *cit.*, pp. 351

²²¹ Ivi, pp. 350

o il settore produttivo, e alla condivisione dei valori dell'organizzazione), ovvero stabilire:

- i fattori e le condizioni per rifiutare di una donazione (oppure se è possibile accettare indistintamente tutti i finanziamenti privati);
- i principi da perseguire nella collaborazione con i mecenati;
- le ragioni per cui è meritevole di ottenere supporto economico.

Oltre a ciò, “questi codici devono essere periodicamente rivisti e aggiornati per rimanere pertinenti e affrontare le problematiche emergenti. Oggi, disporre di un codice etico ben definito è spesso considerato un vantaggio competitivo, in quanto promuove la fiducia tra dipendenti, clienti e altri *stakeholder*.”²²²

In maniera simile, anche Rumble, Doty e Mintram (2025) hanno proposto, in “Follow the money: Using an equity lens to create gift acceptance policies”, una serie di soluzioni per aiutare le istituzioni ad elaborare una policy di accettazione delle donazioni (intesa come “un documento che guida le organizzazioni nelle decisioni sull'accettabilità delle donazioni e nella definizione delle tipologie di donazioni che un'organizzazione può o meno accettare”, nonché aiuta “a gestire le aspettative dei donatori e che funge da guida per i membri del consiglio di amministrazione e del personale che si trovano a richiedere o ricevere contributi”):

1. “Indicare chiaramente nella policy la *mission* e i valori dell'organizzazione. Molte istituzioni o organizzazioni hanno fatto riferimento alla propria *mission* e ai propri valori nella policy, ma non li hanno specificati né definiti in alcun punto”;
2. “Dedicare tempo alla formazione dei vostri donatori (...) e spiegare ai donatori perché la loro definizione di successo potrebbe non coincidere con quella di chi ha una visione del mondo diversa e l'importanza di rispettare queste diverse prospettive”;
3. “Formare il personale, i dirigenti e i responsabili in merito alla policy e alle pratiche di accettazione delle donazioni;

²²² Ibid.

4. “Adottare, ove possibile, un approccio preventivo, che includa: la creazione di documenti guida sulle tipologie di donatori/partner ideali, in base ai loro valori e priorità”;
5. “Istituire un comitato che possa fornire consulenza sulle donazioni fin dalle prime fasi, al fine di prevenire l'insorgere di problemi”;
6. “Segnalare i donatori *problematici* al momento dell'inserimento nel sistema, per indicare eventuali criticità o per identificare coloro che non dovrebbero essere contattati. Ciò include la conduzione di revisioni periodiche dei donatori, anche di quelli già noti all'istituzione, per garantire che la situazione non sia cambiata”;
7. “Avviare un'ampia consultazione ogni qualvolta le politiche vengano aggiornate o riviste, per garantire che vengano integrate le prospettive dei vari *stakeholder* chiave. Ciò può includere responsabili della raccolta fondi (...) team legali, professionisti contabili (...) e altri. Questo garantirà che la policy sia effettivamente utile nella pratica”;
8. “Stabilire e includere nella policy i diritti della collettività (*e dei responsabili del fundraising*), non solo quelli dei donatori. Ciò può includere l'obbligo di consultare i soggetti influenzati dalle campagne di raccolta fondi”;
9. (...) “Colmare le lacune più comuni nelle policy di accettazione delle donazioni”, come “la condivisione dei valori dell'ente da parte dei donatori, verificare le condizioni delle donazioni pianificate al momento della loro programmazione, in modo da poter rifiutare proattivamente le donazioni, se necessario, e valutare le donazioni di importo elevato ricevute senza sollecitazione”;
10. “Considerare la decolonizzazione in relazione alle attività di *naming*. Questa pratica può perpetuare il *saviourism* e il *donor centrality* quando si permette ai donatori di dare un nome a spazi fisici, soprattutto in determinate situazioni. La narrazione può essere modificata per dare maggiore importanza all'impatto delle donazioni come eredità, piuttosto che al nome”. Infatti, “nonostante l'incremento delle donazioni, si è anche assistito a una reazione negativa contro le intitolazioni a filantropi legati alla colonizzazione o ad altre circostanze non etiche. La rimozione di particolari nomi dagli edifici è diventata più comune, ad esempio, con il Guggenheim che ha rimosso il nome dei Sackler in risposta alle pressioni esercitate dal pubblico (...) Gli studenti dei campus universitari di tutto il mondo hanno protestato contro varie intitolazioni filantropiche e hanno esortato le dirigenze a rimuovere i nomi o a rinominare gli spazi. In Canada,

alcune di queste proteste coincidono certamente con il fatto che il paese è impegnato in un percorso di riconciliazione (inteso come l'instaurazione e il mantenimento di una relazione di reciproco rispetto tra i popoli) per quanto riguarda il suo rapporto con i popoli indigeni”;

11. Migliorare l'inclusione, che risulta, “tra le istituzioni”, “molto bassa o inesistente”;
12. “Abbandonare una cultura del ‘sì’; ovvero ‘considerare la possibilità di rifiutare donazioni da persone con valori opposti a quelli dell’ente’”;
13. “Passare da un approccio incentrato sul donatore a uno incentrato sulla comunità. Questo non significa che i donatori non siano importanti, anzi. Tuttavia, per troppo tempo sono stati esclusi dalla conversazione coloro che saranno influenzati dalle donazioni. È importante che le donazioni soddisfino realmente i bisogni delle comunità”;
14. “Abbandonare una cultura del riconoscimento (come le intitolazioni) e orientarsi verso una cultura incentrata sull'impatto delle donazioni e su relazioni collaborative e durature”;
15. “Sviluppare e implementare diverse metriche di impatto per i responsabili della raccolta fondi. A causa della pressione di raggiungere un determinato obiettivo di raccolta fondi, si rischia di perdere il focus sulle relazioni e sui valori di inclusione, diversità e equità.”²²³

In questa sede è inoltre necessario analizzare i vantaggi e rischi derivanti dallo sviluppo di una relazione filantropica con una fondazione privata, anche in relazione alla crescita della loro rilevanza nel mercato delle donazioni. Innanzitutto, è necessario specificare che essa detiene una personalità giuridica a sé stante, perciò le scelte filantropiche, le somme erogate, e tutte le conseguenze che ne derivano, sono legate alla fondazione e non al fondatore. Proprio le donazioni, elargite da una fondazione, hanno una connotazione differente, rispetto a quelle del mecenate, che possono essere legate a motivazioni irrazionali e personali: esse vengono attentamente pianificate e approvate dal consiglio, nonché elargite in linea con i principi fondanti, che stabiliscono, per esempio, gli ambiti e le modalità di intervento. A tal proposito, è buona pratica valutare:

²²³ Rumble, T. H., Doty, E. e Mintram, B. (2025), *Follow the money: Using an equity lens to create gift acceptance policies*. Journal of Education Advancement & Marketing, (10-1), trad. personale. Disponibile presso: <https://doi.org/10.69554/MQHX3406>

1. Gli ambiti di intervento della fondazione, ovvero se siano in linea con i valori museali e la mission, nonché con la strategia dell'organizzazione no-profit;
2. L'origine delle somme e del patrimonio;
3. La situazione personale e finanziaria dei vari membri del consiglio di amministrazione. Tale operazione sarà utile per verificare eventuali legami con attività illecite o immorali ed evitare danni reputazionali;
4. Le condizioni e i vincoli posti per le donazioni;
5. Il livello di coinvolgimento della fondazione nel consiglio d'amministrazione e nelle attività istituzionali.

In conclusione, è possibile constatare che l'intervento dei grandi donatori (a causa del loro capitale economico e sociale) e la collaborazione tra loro e lo Stato sono fondamentali per il perseguimento della *mission*. Tuttavia, proprio per rispettare tale *mission* e i valori fondanti del museo, ed evitare danni reputazionali e abusi, è essenziale adottare delle misure di prevenzione, tra cui l'elaborazione e l'applicazione di un codice etico, e l'esecuzione di un'indagine preventiva sulla situazione finanziaria del mecenate e le loro motivazioni e intenzioni, oltre che, naturalmente, l'attuazione delle leggi contro i crimini finanziari e il rispetto di tali obiettivi.

Oltre a questi strumenti, è possibile favorire lo sviluppo di pratiche come l'altruismo efficace e la finanza etica, ovvero quell'insieme di attività finanziarie che generano un impatto positivo e che agiscono secondo valori ed obiettivi etici, non escludendo, però, un efficace utilizzo delle risorse ricevute.

Tali applicazioni, possono, tra l'altro, tornare utili ai mecenati stessi e potrebbero contribuire positivamente al rapporto tra pubblico e privato, e allo sviluppo della filantropia e di relazioni a lungo termine.

Sussistono, difatti, anche dei rischi per il mecenate: egli si crea delle aspettative rispetto ai benefici, ai riconoscimenti e ai vantaggi derivanti dall'instaurazione di una relazione con l'ente museale e dall'elargizione di una donazione, nonché rispetto alla tutela dei suoi interessi, perciò potrebbe rimanere deluso o insoddisfatto se tali aspettative vengono disattese o se non percepisce gratitudine da parte dell'istituzione. Oltre a questo, la donazione rappresenta un rischio, sia economico che reputazionale, e il suo gesto è guidato da diverse motivazioni, spesso legate a benefit immateriali, e spinto da interessi diversi: è importante coglierli e assecondarli. Per queste ragioni è fondamentale

capire i bisogni e gli obiettivi di entrambi, comunicare, costantemente e in maniera chiara, e, soprattutto, comprendere che ognuno ha bisogno dell'altro.

5.1 Il caso Sackler/Purdue Pharma

In questa ultima sezione verrà approfondito e analizzato uno dei casi più eclatanti e famosi di *artwashing* ed etica museale: quello della famiglia Sackler e, più in particolare, il suo legame e gli ingenti contributi versati “dagli anni '70 (*in cambio di posizioni all'interno dei consigli di amministrazione e intitolazioni di sale e gallerie*) a importanti musei e istituzioni culturali”²²⁴, tra cui appunto la Fondazione Guggenheim (“Mortimer D.A. Sackler, figlio di Mortimer Sackler, ha fatto parte del consiglio di amministrazione del Guggenheim per quasi 20 anni e la famiglia ha donato al museo 9 milioni di dollari tra il 1995 e il 2015, di cui 7 milioni per istituire e sostenere il Sackler Center for Arts Education”²²⁵). Questo caso (e in particolare le proteste messe in atto dall'attivista e artista Nan Goldin e dal gruppo P.A.I.N.) ha spinto alcune queste istituzioni a modificare le proprie politiche di accettazione delle donazioni, a ridefinire o addirittura a cessare i rapporti con i finanziatori più controversi, nonché a riconsiderare il ruolo dei finanziamenti privati alla cultura, in un'ottica di filantropia etica e responsabilità civile.

Queste organizzazioni in effetti, hanno dovuto “affrontare non solo considerazioni finanziarie, ma anche rischi per la reputazione, dilemmi etici e pressioni sia da parte di gruppi di attivisti che della propria comunità artistica”²²⁶, oltre che il rischio di perdere sia la fiducia del pubblico sia il sostegno di altri donatori. Nel caso specifico della National Portrait Gallery (la prima istituzione a rompere i ponti con i Sackler), “questa decisione ha rafforzato il suo impegno verso la sua *mission*, e ha anche creato un precedente per altre istituzioni che si trovano ad affrontare dilemmi simili.” “La decisione ha incoraggiato un movimento più ampio all'interno del settore culturale per adottare politiche di donazione più rigorose e allineare le pratiche finanziarie ai valori istituzionali e alla fiducia del pubblico (...) poiché le questioni etiche relative alla filantropia sono diventate oggetto di un esame più attento.”²²⁷

La famiglia Sackler, “che si divide in tre rami (ognuno controllato da uno dei tre fratelli Sackler, ovvero Arthur, Raymond e Mortimer), acquistò la Fredricks Pharma nel 1952 e

²²⁴ Frances, A. (16 febbraio 2018), *The Sackler family's drug money disgraces museums around the world*. The Guardian, trad. personale. Disponibile presso: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/feb/16/sackler-family-blood-money-disgrace-museums> (Ultimo accesso: 2026)

²²⁵ Marshall, A. (2019), *Museums Cut Ties With Sacklers as Outrage Over Opioid Crisis Grows*. The New York Times, trad. personale. Disponibile presso: <https://www.nytimes.com/2019/03/25/arts/design/sackler-museums-donations-oxycotin.html> (Ultimo accesso: 2026)

²²⁶ Prokúpek, M. (2026), *cit.*, pp. 359

²²⁷ Ivi, pp. 360

la trasformò nel colosso Purdue Pharma²²⁸, l'azienda farmaceutica produttrice dell'Oxycontin, uno dei più potenti oppioidi mai esistiti: “come ha affermato Barry Meier, giornalista del New York Times e autore di ‘Pain Killer’ (2003), *infatti*, ‘in termini di potenza narcotica, l'OxyContin era un'arma nucleare’²²⁹, di cui avrebbero addirittura sminuito il potere assuefacente: “l'etichettatura errata dell'OxyContin, presentato come meno assuefacente di quanto non sia in realtà, ha dato ai medici un senso di sicurezza nel dispensare il farmaco ai pazienti senza avvertirli delle possibili implicazioni come la dipendenza”, farmaco che “ha poi svolto un ruolo cruciale nell'alimentare l'attuale epidemia di oppioidi negli Stati Uniti.”²³⁰ “Oltretutto, Sackler era anche noto per aver corrotto un dirigente della *Food and Drug Administration* per promuovere determinati farmaci” e “ne avrebbe promosso le vendite corrompendo i medici, avrebbe messo a tacere le vittime pagandole e avrebbe fatto pressioni sul governo federale affinché non intervenisse.”²³¹

I dubbi sul farmaco, i suoi legami con la crisi sanitaria statunitense e le pubblicità ingannevoli hanno portato Purdue Pharma (e i Sackler stessi) ad essere indagata, e tale scandalo ha travolto i musei da essa finanziati, considerati complici di questa crisi.

Più precisamente, “nel 2007, la Purdue si è dichiarata colpevole di aver etichettato in modo errato un farmaco antidolorifico oppioide con l'intento di frodare o ingannare”²³², “ed è stata condannata a pagare 634 milioni di dollari di multa.”²³³

Come se non bastasse, “in una sentenza del 2020, Purdue Pharma LP è stata condannata a pagare oltre 6 miliardi di dollari in un accordo per molteplici accuse penali e civili (...) e, come parte dell'accordo del 2020, ‘la famiglia Sackler ha accettato di non contestare

²²⁸ Konkol, B. (2022), *Goldin Hour: The Opioid Crisis and The Arts*. Center for art law, trad. personale. Disponibile presso: <https://itsartlaw.org/art-law/goldin-hour-the-opioid-crisis-and-the-arts>

²²⁹ Raicovich, L. (2023), *Culture strike: Art and museums in an age of protest*, pp. 24, trad. personale. Londra: Verso

²³⁰ Ruiz, C. (29 novembre 2017), *Business as usual for museums funded by Sackler opioid money?*. The Art Newspaper, trad. personale. Disponibile presso: <https://www.theartnewspaper.com/2017/11/29/business-as-usual-for-museums-funded-by-sackler-opioid-money> (Ultimo accesso: 2026)

²³¹ Somers Cocks, A. (2017), *Culture is compromised by donations from the Sackler family: we must not accept any more of their money*. The Art NewsPaper, trad. personale. Disponibile presso: <https://www.theartnewspaper.com/2017/11/29/culture-is-compromised-by-donations-from-the-sackler-family-we-must-not-accept-any-more-of-their-money> (Ultimo accesso: 2026)

²³² Konkol, B. (2022), *cit.*

²³³ Dyer, O. (2019), *Opioid lawsuits target Sackler family members*. British Medical Journal, vol. 364, trad. personale. Disponibile presso: <https://www.jstor.org/stable/26958892>

la rimozione del proprio nome dalle numerose gallerie d'arte e musei che ha sponsorizzato.”²³⁴

Le pressioni sulla famiglia e l'azienda farmaceutica sono arrivate soprattutto “dall'artista e attivista Nan Goldin e dal movimento P.A.I.N. (Prescription Addiction Intervention Now), i quali hanno organizzato negli anni diverse proteste presso importanti musei, chiedendo la rottura dei legami con i Sackler. L'attivismo suscitato da questa vicenda non solo ha ridefinito il dibattito pubblico sull'etica filantropica, ma ha anche esercitato una forte pressione sulle istituzioni culturali affinché prendessero posizione.”²³⁵ “Fondato nel 2017, il gruppo è nato dalle esperienze personali di Goldin con la dipendenza e dalla sua determinazione a denunciare le devastanti conseguenze della crisi degli oppioidi (...) Il gruppo si impegna attivamente nella sensibilizzazione e nella pressione sulle istituzioni culturali e accademiche affinché interrompano i legami con la famiglia Sackler, riconoscano pubblicamente i danni causati dai prodotti di Purdue Pharma e adottino standard etici più rigorosi nell'accettazione delle donazioni. Per di più, il gruppo promuove riforme sistemiche più ampie, tra cui un maggiore accesso ai servizi di trattamento e recupero dalle dipendenze.”²³⁶

Nello specifico, “nel 2019, al Guggenheim (...) Goldin ha messo in scena una ‘protesta simbolica’ teatrale e di grande impatto. Centinaia di ‘ricette mediche’, per l'OxyContin sono state lanciate dai parapetti superiori della famosa spirale del museo, fluttuando verso il basso su una folla distesa sul pavimento della rotonda che gridava ‘Vergogna a Sackler’ (...) Sempre nel 2019, il Louvre ha annunciato la rimozione del nome Sackler dalle gallerie intitolate alla famiglia, a seguito delle proteste organizzate da P.A.I.N. (sebbene il Louvre non abbia indicato le proteste internazionali in corso da parte di Goldin e P.A.I.N. come motivo della sua decisione).”²³⁷

Queste manifestazioni, come descrive Konkol, sono state rivolte a tutti i rami della famiglia Sackler, anche verso coloro apparentemente non legati alla produzione di OxyContin: “Arthur Sackler *in effetti* (...) è deceduto otto anni prima dell'immissione sul mercato delle OxyContin.”²³⁸ E ciò ha spinto “Elizabeth Sackler, la figlia di Arthur, a contestare la lettera aperta di Goldin per riabilitare la sua famiglia dall'ombra dell'OxyContin, dato che non detengono più quote nella società; le famiglie dei suoi zii possiedono il 100% dell'azienda” e perciò, “la sua famiglia non ha mai ricevuto profitti

²³⁴ Konkol, B. (2022), *cit*

²³⁵ Prokůpek, M. (2026), *cit.*, pp. 346

²³⁶ Prokůpek, M. (2026), *cit.*, pp. 353

²³⁷ Raicovich, L. (2023), *cit.*, pp. 25

²³⁸ Konkol, B. (2022), *cit.*

dall'OxyContin.” Tuttavia, “Goldin ha bloccato questa argomentazione sul nascere, in quanto la responsabilità di Arthur va ben oltre il fatto che si sia arricchito o meno con la vendita di OxyContin.”²³⁹

“Al padre di Elizabeth viene difatti attribuito lo sviluppo del marketing medico contemporaneo, in particolare (...) per l'uso di ‘tecniche di vendita aggressive che aziende come Purdue utilizzavano per rendere popolari i farmaci di marca’; questa tattica è stata poi impiegata con successo per la diffusione di OxyContin.”²⁴⁰ Per queste ragioni, “le donazioni da parte dei membri della famiglia di Arthur sono considerate ‘contaminate’ e il loro patriarca è altrettanto colpevole di illeciti quanto i suoi fratelli, indipendentemente dal fatto che abbia tratto profitto da OxyContin.”²⁴¹

I musei coinvolti hanno risposto alle proteste e alle pressioni (nonché a questa crisi) in maniera differente: “alcuni, come il Museo del Louvre, hanno discretamente rimosso il nome Sackler dalle proprie gallerie”²⁴² (affermando “che era stata concessa una deroga ventennale sull'intitolazione e che, poiché tale periodo iniziale era scaduto due anni prima, l'intitolazione delle gallerie ai Sackler era giunta al termine”²⁴³), “altri, tra cui il Metropolitan Museum of Art, hanno annunciato pubblicamente che non avrebbero più accettato finanziamenti da Sackler” e hanno rimosso Sackler dal consiglio di amministrazione; “analogamente, il Guggenheim Museum di New York (...) ha interrotto i rapporti con il Sackler Trust. La National Portrait Gallery di Londra (NPG) invece ha annunciato di aver rifiutato formalmente una donazione del Sackler Trust dal valore di 1,3 milioni di sterline”²⁴⁴ (“dopo che Goldin aveva subordinato la sua retrospettiva al rifiuto di tale donazione da parte del museo”²⁴⁵). In controtendenza, “il King's College di Londra ha difeso il mantenimento dei finanziamenti Sackler come parte di una partnership di ricerca in corso a supporto degli studi sullo sviluppo neurologico, sottolineando che l'accettazione era stata approvata dal suo comitato etico.”²⁴⁶

È necessario evidenziare come queste proteste e le loro conseguenze, nonché la necessità di maggiore “trasparenza e responsabilità etica”, abbiano influenzato il settore culturale nella sua interezza: l'ICOM ha infatti modificato e “ampliato il suo Codice

²³⁹ Ibid.

²⁴⁰ Ibid.

²⁴¹ Ibid.

²⁴² Prokůpek, M. (2026), *cit.*, pp. 346

²⁴³ Raicovich, L. (2023), *cit.*, pp. 25

²⁴⁴ Prokůpek, M. (2026), *cit.*, pp. 346

²⁴⁵ Konkol, B. (2022), *cit.*

²⁴⁶ Prokůpek, M. (2026), *cit.*, pp. 354

Etico per includere gli standard di raccolta fondi, sottolineando che i musei devono stabilire politiche chiare sugli aspetti legali ed etici delle donazioni, con il coinvolgimento attivo degli organi di governo nella loro approvazione.”²⁴⁷

Più precisamente hanno affermato che ogni museo dovrebbe:

- “avere una policy di raccolta fondi che disciplini la richiesta, l'accettazione e la gestione delle donazioni monetarie da parte del museo e fornisca informazioni ai potenziali donatori su come il museo rende conto ai suoi sostenitori”;
- “affrontare i principi legali ed etici e le responsabilità professionali legate all'accettazione di tali donazioni”;
- “definire gli obiettivi del museo per lo sviluppo e la gestione del sostegno finanziario e le fonti di reddito che il museo può generare attraverso le sue attività o accettare da fonti esterne” (...);
- “elaborare una policy di raccolta fondi e pubblicarla, sia in formato cartaceo che digitale online”;
- “insieme al consiglio di amministrazione rivedere, valutare e aggiornare regolarmente la policy”;
- “discutere in maniera trasparente la propria policy e informare tutti i membri del personale sui principi e sulle procedure che essa include”;
- “delineare le procedure che il museo utilizzerà per valutare, accettare e documentare le donazioni e identificare le persone (sia membri del consiglio di amministrazione che del personale) coinvolte nel processo decisionale relativo all'accettazione del sostegno finanziario”;
- “sviluppare e gestire il sostegno finanziario, sia da parte di privati che da altre entità, come le imprese, in modo coerente con la sua *mission* e i valori”;
- “essere trasparente con i potenziali donatori, fornendo informazioni accurate sulla *mission*, le loro finanze e i loro programmi”;
- “assicurarsi che una donazione non comporti un conflitto di interessi per il museo, così come per il personale, i volontari o i membri del consiglio di amministrazione”;

²⁴⁷ Ivi, pp. 360-361

- “creare un processo attraverso il quale possano decidere se accettare o meno il sostegno finanziario che viene loro offerto”;
- “valutare se escludere una specifica attività commerciale o un tipo di attività commerciale a causa dei prodotti e servizi offerti, tenendo conto delle caratteristiche, dei valori e degli atteggiamenti ad essi correlati. Questa decisione dovrebbe essere presa considerando non solo la *mission* del museo, ma anche le rispettive comunità. Ad esempio, un museo potrebbe rifiutare le donazioni da aziende estrattive di combustibili fossili o da qualsiasi altro tipo di attività potenzialmente controversa.”²⁴⁸

Per di più, l'ICOM Standing Committee on Ethics ha affermato che “per mantenere la fiducia del pubblico, i musei dovrebbero conservare il controllo del contenuto e dell'integrità di tutti i loro programmi, mostre e attività, senza indebite interferenze da parte dei donatori” e che “il sostegno finanziario che un museo riceve dovrebbe essere documentato in accordi scritti con il donatore che specifichino le condizioni del sostegno finanziario e le aspettative di tutte le parti coinvolte. L'accordo dovrebbe specificare che il museo manterrà il controllo ultimo delle sue mostre e dei programmi relativi al sostegno finanziario.”²⁴⁹

Il comitato ha preso in considerazione anche l'ipotesi in cui, a seguito di una donazione, la reputazione del donatore venga compressa: in questo caso, “il museo dovrebbe valutare se tali circostanze avranno un impatto negativo sul museo e sulla sua credibilità. Se un museo determina che la sua reputazione è a rischio a causa di questa situazione, il museo può decidere di rilasciare una dichiarazione pubblica per spiegare la propria posizione o, in casi estremi, può restituire la somma donata. Una comunicazione chiara e aperta sulla situazione con il personale, i volontari, la dirigenza, gli organi di governo e le comunità del museo, è essenziale, qualunque sia la risoluzione”²⁵⁰

In sintesi, è evidente che i musei si trovano ad affrontare un problema complesso: stabilire le condizioni per cui accettare o meno una donazione o creare una relazione con un certo donatore, ovvero elaborare un codice etico e una policy delle donazioni. Tuttavia, “non è facile stabilire cosa costituisca un comportamento etico (...) poiché tali giudizi sono spesso soggettivi”. “Affrontare queste sfide richiede (*oltre che un ingente investimento di tempo e risorse*) un approccio etico solido, fondamentale per preservare

²⁴⁸ ICOM (2020), *Standards on Fundraising of the International Council of Museums*, trad. personale. Disponibile presso: https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/03/Fundraising-Standards_EN.pdf

²⁴⁹ Ibid.

²⁵⁰ Ibid.

l'integrità delle istituzioni culturali e mantenere la fiducia del pubblico. Le considerazioni etiche nel finanziamento delle arti vanno oltre la semplice accettazione del sostegno finanziario: esse implicano garantire la trasparenza, promuovere l'equità, coinvolgere in modo significativo le parti interessate e tutelarsi da influenze indebite che potrebbero compromettere la libertà artistica o modificare le priorità organizzative. Integrando questi principi nelle proprie strategie di finanziamento, i musei possono orientarsi nel panorama finanziario sempre più complesso, rimanendo al contempo responsabili nei confronti della propria *mission* e dei propri valori.”²⁵¹

E nel caso Sackler la questione si fa ancora più urgente e complicata: non si tratta solo di reputazione, ma anche di giustizia sociale e salute pubblica: “la crisi degli oppioidi ha colpito in modo sproporzionato le comunità a basso reddito, rurali e appartenenti a minoranze, esacerbando le disuguaglianze sistemiche in ambito sanitario ed economico. Accettare fondi da tali donatori solleva questioni etiche cruciali: le istituzioni fondate sulla fiducia del pubblico e sul patrimonio culturale dovrebbero legittimare la ricchezza derivante da attività che provocano danni sociali? E come possono garantire che le loro pratiche di raccolta fondi non emarginino ulteriormente proprio le comunità più colpite da queste crisi?”²⁵²

“Un approccio alla filantropia orientato alla giustizia sociale richiederebbe che le istituzioni considerassero non solo le fonti dei loro finanziamenti, ma anche la redistribuzione di queste risorse in modo da riconoscere il danno e promuovere l'equità. La filantropia eticamente responsabile dovrebbe dare priorità alle iniziative che beneficino direttamente le comunità più colpite dalle malefatte aziendali. In questo contesto, le istituzioni culturali dovrebbero andare oltre la dissociazione simbolica dai donatori controversi e impegnarsi attivamente in iniziative di giustizia riparativa, come destinare risorse a programmi di recupero dalle dipendenze (...) Per affrontare le complessità della filantropia etica, i diversi soggetti interessati, come istituzioni artistiche, donatori, *policymaker* e attivisti, devono intraprendere azioni concertate per garantire che i finanziamenti siano in linea con i principi di responsabilità ed equità sociale. Le istituzioni culturali devono implementare solide politiche etiche per i donatori che vadano oltre la gestione del rischio reputazionale. Questo comprende l'adozione di processi di selezione trasparenti, meccanismi di consultazione delle parti interessate e comitati di revisione etica per valutare la coerenza delle fonti di finanziamento con i valori istituzionali. Le istituzioni dovrebbero oltretutto impegnarsi attivamente nella filantropia incentrata sulla comunità, garantendo che i fondi

²⁵¹ Prokûpek, M. (2026), *cit.*, pp. 349-350

²⁵² Ivi, pp. 361

contribuiscano agli interventi riparativi per i gruppi storicamente emarginati. I finanziatori dovrebbero riconoscere le responsabilità etiche legate alla loro ricchezza. Invece di utilizzare la filantropia culturale come mezzo per ripulire la propria reputazione, dovrebbero focalizzarsi verso donazioni orientate all'impatto, indirizzando le risorse verso programmi sociali, iniziative di recupero dalle dipendenze, e finanziamenti per le arti che favoriscono le comunità sottorappresentate. Organizzazioni come l'ICOM e i *policymaker* devono continuare ad ampliare e far rispettare gli standard etici per la raccolta fondi (...) dovrebbero fornire linee guida circa la trasparenza dei finanziamenti, garantendo al contempo che i meccanismi di finanziamento pubblico rimangano valide alternative alle sponsorizzazioni private eticamente problematiche.”

“Gruppi come P.A.I.N. hanno dimostrato il potere dei movimenti nati dal basso nel responsabilizzare le istituzioni. La continua pressione pubblica è essenziale per promuovere riforme strutturali a lungo termine nell’approccio delle organizzazioni artistiche verso la filantropia. Inoltre, il coinvolgimento del pubblico attraverso scelte etiche (...) può rafforzare questi sforzi. Il dibattito in evoluzione sulla filantropia etica nelle arti evidenzia un punto di svolta cruciale: i bisogni finanziari non possono più essere usati per giustificare la complicità con donatori problematici. Le istituzioni devono riconoscere che il finanziamento etico non riguarda solo l'evitare controversie, ma anche l’allineare la *stewardship* culturale alle responsabilità sociali. Adottando policy di raccolta fondi trasparenti, inclusive e orientate alla giustizia, il settore culturale può dare l'esempio, promuovendo un panorama filantropico che dia priorità all'equità, alla responsabilità e al benessere sociale a lungo termine. Le istituzioni culturali devono fungere da esempio per l'impegno etico, garantendo che i finanziamenti che accettano non perpetuino cicli di disuguaglianza, ma contribuiscano piuttosto a un futuro più giusto e inclusivo.”²⁵³

²⁵³ Prokûpek, M. (2026), *cit.*, pp. 361-362

Discussione e conclusioni

Questo elaborato ha esaminato l'impatto dei contributi privati nella cultura (in un'ottica di riduzione dei finanziamenti pubblici), in particolare da parte dei grandi donatori e dai mecenati, nonché le tecniche e gli strumenti per raccogliere e diversificare tali finanziamenti, facendo riferimento soprattutto alle Fondazioni MUVE e Guggenheim.

Le istituzioni culturali hanno infatti visto, negli ultimi anni, una contrazione del sostegno pubblico, soprattutto da parte dello Stato: come si può osservare nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali 2024-2026 e 2025-2027, c'è stata una riduzione degli stanziamenti di oltre 451 milioni di euro.

Alcuni programmi, come “Coordinamento ed indirizzo per la salvaguardia del patrimonio culturale”, “Ricerca educazione e formazione in materia di beni e attività culturali” e “Realizzazione attività di tutela in ambito territoriale”, sono stati completamente rimossi; altri hanno subito un importante ridimensionamento: “Valorizzazione del patrimonio culturale e coordinamento del sistema museale” ha visto una riduzione dei finanziamenti di quasi il 9% rispetto al 2024, e “Coordinamento e attuazione interventi per la sicurezza del patrimonio culturale e per le emergenze” addirittura del 40%.

Tuttavia, è stata aggiunta una voce a favore della promozione della cultura all'estero, e alcuni programmi hanno ricevuto maggiori fondi (soprattutto “Tutela delle belle arti e tutela e valorizzazione del paesaggio”, “Tutela e valorizzazione dei beni librari, promozione e sostegno del libro dell'editoria” e “Programmazione e attribuzione delle risorse per la tutela del patrimonio culturale”), per un totale di quasi 335 milioni di euro. In ogni caso, tali decisioni non hanno compensato i tagli (che ammontano a più di 786 milioni di euro).

All'opposto, la Regione Veneto, nonostante la riduzione del sostegno ad eventi come la “Celebrazione della Giornata dei veneti nel mondo” e il “Premio Letterario Leonilde e Arnaldo Settembrini” (che risultano comunque minimi), e a Villa Contarini (che ha visto una contrazione dei contributi di quasi un milione di euro), ha aumentato gli stanziamenti di quasi 9 milioni di euro: a beneficiarne di più sono stati la “valorizzazione dei beni di interesse storico”, la sezione “Spettacolo, creatività e

impresa culturale”, il Teatro Stabile Del Veneto "Goldoni", “l’orchestra Regionale Filarmonica Veneta” e gli “Interventi per la protezione e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale” (che ha oltretutto beneficiato dei fondi del PNRR). Oltre a ciò, ha stanziato, anche se per “solo” un milione di euro, dei fondi per nuovi progetti, tra cui “la realizzazione del Museo del Duomo e dell'auditorium di Castelfranco Veneto”, e per i “Parchi e giardini storici”.

In maniera simile, anche la Città di Venezia ha incrementato i finanziamenti alla cultura, tuttavia lo sforzo è stato minimo, pari ad appena 44 mila euro.

Malgrado ciò, quello che risulta interessante in questa sezione e che differenzia il comune veneziano rispetto agli altri livelli di governo è la disponibilità di due ulteriori strumenti di finanziamento: la tassa di soggiorno e il Fondo pluriennale vincolato:

1. Per quanto riguarda i fondi ricavati dalla tassa di soggiorno (utilizzati per la manutenzione, la fruizione e il recupero dei beni culturali), essi risultano, in questo caso, particolarmente consistenti, ovvero pari a 37 milioni di euro l’anno per il triennio 2024-2026 e 38 milioni per gli anni 2025-2027. Di tali somme, sono stati stanziati circa 9,5 milioni all’anno per la cultura nel primo triennio e quasi 10 per il secondo triennio, destinati soprattutto alle attività e alle produzioni culturali, ai “servizi per la fruizione dei beni teatrali culturali e biblioteche” (che si sono visti aumentare da 2,7 a 3,4 milioni i finanziamenti) e al Teatro Goldoni (che riceve 600 mila euro). Il programma per la manutenzione dei beni culturali ha visto una riduzione importante, mentre il sostegno al Centro Candiani e alla Fenice è aumentato;
2. Per il Fondo pluriennale vincolato, invece, le disponibilità sono state utilizzate soprattutto per interventi di adeguamento strutturale e normativo, restauro e recupero, manutenzione e riqualificazione dei musei veneziani. Alcuni di essi hanno visto una diminuzione di questi fondi (come nel caso del Museo storia naturale, di Museo Correr, di Palazzo Fortuny e del Museo della guerra a Forte Marghera), se non una rimozione totale, mentre altri, come Ca’ Farsetti – Ca’ Loredan e Forte Manin, hanno ricevuto maggiori aiuti.

Gli interventi al livello locale e regionale, nonostante siano anche consistenti in alcuni casi, non riescono a compensare gli importanti tagli fatti a livello statale, che hanno addirittura portato alla soppressione totale di alcuni programmi.

E ciò si è riflette sulle fondazioni prese in considerazione: i contributi dalla Fondazione MUVE si sono ridotti progressivamente negli anni: da 900 mila nel 2022 a 454 mila e 330 mila nel 2023 e 2024; similmente i “sussidi (...) privi di natura corrispettiva, retributiva o risarcitoria” si sono sensibilmente ridotti nel corso del triennio: non stati rinnovati i contributi regionali (pari a 15 mila euro) e non sono state finanziate altre mostre, non sono stati stanziati, dal Ministero, ulteriori fondi per le biblioteche non statali e nemmeno contro “l’aumento dei costi di fornitura di energia elettrica e di gas”; in aggiunta, sono stati ridotti i sussidi per l’arte contemporanea. Tuttavia, sono leggermente aumentati i contributi legati al 5xmille e sono rimasti invariati i finanziamenti stanziati dal Comune di Venezia per il Progetto NETCET.

Condizione leggermente diversa per la Collezione Guggenheim. Di fatti, nonostante la sua natura di ente privato, ha ricevuto contributi pubblici per circa 11 mila euro nel 2023 (per effetto del Decreto legge n. 50 del 24 aprile 2017) e circa 29 mila nel 2024 (grazie soprattutto al progetto “A scuola di Guggenheim”): cifre decisamente inferiori rispetto a quelle ricevute dai musei della fondazione civica MUVE.

Questa situazione spinge i musei, sia pubblici che privati, a ricercare, come esposto nei capitoli precedenti, ulteriori fonti di finanziamento.

Questo processo deve cominciare da un’analisi interna rispetto all’istituzione (e quindi della *mission* e degli obiettivi), al fine di determinare i valori fondanti dell’istituzione e i bisogni finanziari, seguita dalla segmentazione del mercato e della formazione dei *target* di donatori, e infine concluso dall’implementazione della campagna di *fundraising* e di comunicazione (coerente con i valori istituzionali e gli interessi dei donatori), nonché dalla creazione di relazioni durature (necessarie per assicurarsi un flusso costante di finanziamenti, e, di conseguenza, un vantaggio competitivo).

Il primo passo della fase di segmentazione è costituito dalla scelta delle basi di segmentazione: questo è un passaggio fondamentale, che determinerà il successo dell’intero processo di raccolta fondi, e che deve prendere in considerazione sia le variabili più classiche e utilizzate (anche dette osservabili), che quelle non osservabili e di recente teorizzazione.

Tra le variabili classiche rientrano elementi come il comportamento, la capacità economica e il reddito, il sistema di valori, le caratteristiche socio-demografiche; nelle basi non osservabili, necessarie per comprendere le modalità con cui un utente decide di scegliere e supportare un ente o una causa specifica, confluiscono invece, tre principali componenti: il “Patron Commitment”, le motivazioni e l’identificazione.

1. Il “Patron Commitment” esprime la misura con cui un donatore decide di impegnarsi per una particolare causa o istituzione;
2. Il fattore motivazionale è necessario per comprendere le ragioni che spingono una persona a donare. Esso può essere a sua volta suddiviso in tre categorie:
 - l’altruismo, inteso come il bisogno di aiutare gli altri e di favorire lo sviluppo della società e della cultura;
 - i bisogni sociali, come ottenere un riconoscimento dalla comunità di riferimento e creare nuove relazioni;
 - i benefici materiali (come sconti, detrazioni fiscali o inviti ad eventi esclusivi).

Tuttavia, nonostante questa suddivisione, tali categorie non sono completamente separabili. I donatori, infatti, ricercano benefici di diversa natura: quelli materiali non sono sufficienti, e necessitano di essere affiancati a benefit personali e di carattere sociale. Per di più, è stato evidenziato come le motivazioni altruistiche abbiano in realtà un carattere egoistico, perché il donatore ricerca, attraverso la beneficenza, un riconoscimento, o perlomeno un sentimento positivo o delle emozioni forti (e quindi un beneficio personale); e allo stesso modo i benefici materiali e personali riflettono la necessità di ricercare emozioni positive o di fare del bene.

Oltre a ciò, le motivazioni sociali sono legate a somme maggiori di contribuzione, molto di più rispetto ai benefici puramente utilitaristici, perciò le organizzazioni devono offrire diverse opportunità ai donatori, *in primis* attività come incontri con gli artisti o riconoscimenti pubblici, senza dimenticare però di specificare i benefici materiali;

3. Relativamente al fattore “identificazione”, ovvero “il grado in cui un membro si definisce attraverso gli stessi attributi che ritiene definiscano l'organizzazione”²⁵⁴, è stato illustrato come esso risulti cruciale per il rinnovo delle *membership* e per spingere i donatori a promuovere l'attività dell'ente, e come esso sia a sua volta influenzato da altri fattori, tra cui grado di appartenenza e di soddisfazione, il prestigio (“Attraverso l'associazione con

²⁵⁴ Kleinschafer, J., Dowell, D., e Morrison, M. (2011), *cit.*, trad. personale

un'organizzazione prestigiosa (...) un individuo ottiene prestigio”²⁵⁵), la visibilità (dell'appartenenza del donatore all'ente), la qualità del contatto, il coinvolgimento, l'autodefinizione, l'attaccamento, l'auto-miglioramento, la cultura organizzativa, la responsabilità sociale e l'elitarismo.

In maniera simile, sono state individuate, in aggiunta, le basi di segmentazione per il mercato delle imprese. Oltre ai fattori più classici, come quello “geografico, settoriale, dimensionale e aziendale”, sono state prese in considerazione le ragioni per cui un'azienda decide sostenere le arti. Queste motivazioni, come nel caso dei privati, non sono mutualmente escludibili, anzi, si completano e si sovrappongono. Esse possono essere:

- materiali, come detrazioni fiscali e vantaggi per i dipendenti;
- reputazionali (riconducibili alle motivazioni di carattere sociale e personale, nonché al fattore “identificazione”, in particolare relativamente al prestigio e alla visibilità).

Questi fattori di segmentazione hanno condotto gli autori verso la creazione di diversi segmenti di donatori, che possono essere ricondotti però, grazie a delle caratteristiche comuni (*in primis* i benefici ricercati e le motivazioni), a delle categorie ben precise, cosa che permette ad un'eventuale organizzazione di offrire loro, ad esempio, la medesima tipologia di *membership* (e di conseguenza di diminuire i costi).

- Molti di questi segmenti sono interessati al benessere della società e all'impatto positivo della cultura su di essa. “Intrinsics”, “Marquee Donors”, “Donors”, “Youth-Focused”, “Crusaders”, “Committee members” e “Low Involvement” (che però “presentano dei livelli di soddisfazione e di partecipazione e identificazione bassi”, come per i “Donors”), nonostante abbiano *background* diversi, sono attenti ai temi sociali e richiedono riconoscimenti pubblici o la partecipazione ad attività di volontariato (anche per aumentare i livelli di partecipazione e soddisfazione, quando necessario). Allo stesso modo, coinvolgere gli Scettici in programmi di volontariato può rivelarsi utile per aumentare il loro coinvolgimento e quindi le donazioni;

²⁵⁵ Ibid.

- altri, come i "Networkers" e in parte come i "Managers", sono "guidati da motivazioni legate a benefici personali, sia materiali, ma soprattutto sociali", perciò sono più propensi a partecipare ad attività di carattere sociale in cui è possibile costruire delle relazioni vantaggiose;
- altri ancora, come i "Co-creators" e i "Promoters", sono invece interessati all'arte e allo sviluppo culturale, pertanto l'organizzazione potrebbe proporre loro la partecipazione ad eventi con gli artisti e a progetti di creazione artistica.

Inoltre, è possibile, delineare, dallo studio dei segmenti di donatori, dei loro redditi e delle loro abitudini, un *pattern* comune di donazione:

- alcuni presentano un reddito alto, ma un livello di contribuzione minore (come nel caso dei "Promoters", dei "Donors" e degli Scettici), a causa dei livelli di soddisfazione e di fiducia inferiori rispetto agli altri segmenti. Per aumentarli, è necessario coinvolgerli maggiormente in attività di volontariato (o eventi) e riconoscere pubblicamente il loro contributo;
- altri hanno meno disponibilità economica, ma contribuiscono in maniera maggiore. È il caso del gruppo dei "Committee members" e dei "Crusaders". Il primo "presenta *infatti* il reddito medio più basso" (così come il secondo), ma "ha il valore più alto per identificazione, soddisfazione (...) *ed* è secondo per livello di donazione", analogamente, il segmento dei "Crusaders" "presenta il grado di fedeltà più alto e una quota di donazione maggiore". Ciò è dovuto principalmente a forti motivazioni altruistiche e sociali, nonché a una maggiore vicinanza alla causa dell'organizzazione;
- altri ancora hanno un reddito alto e un livello di donazione maggiore, come nel caso dei "Managers" e dei "Guardians". Queste due categorie, tuttavia, si differenziano tra loro per il diverso grado di fedeltà verso l'ente.

Relativamente alla segmentazione del mercato mecenati è stato riscontrato come sia necessario, invece, utilizzare, oltre a quelle classiche, delle basi più specifiche, legate appunto a questa particolare categoria di donatori.

Essi, difatti, possono essere sì spinti da motivazioni tradizionali, ma sono anche incentivati da altri fattori, derivanti soprattutto dalla loro particolare situazione economica e sociale, come obblighi morali, tradizioni familiari e la riconoscenza, oltre che, ovviamente, dal tipo di personalità ("che si riflette inevitabilmente sui loro

comportamenti e sulle modalità di rapportarsi alla filantropia e agli enti non profit”), come l’essere inarrestabili, visionari, riservati o parsimoniosi. E per queste ragioni “vengono richiesti un impegno e uno sforzo maggiori”.

L’utilizzo di queste basi di segmentazione porta alla formazione di diversi segmenti altamente specifici e a tratti diversi rispetto a quelli dei donatori “classici”. Tuttavia, come esposto precedentemente, possono essere accomunati da uno o più aspetti (e di conseguenza possono essere destinatari di benefit simili):

- i Restitutori e i Comunitari, ad esempio, che risultano più attenti ai bisogni della comunità e presentano un senso di responsabilità verso la società e di riconoscimento e devozione verso chi li ha aiutati, possono essere ricondotti alla Generazione perduta, che “designa come propri eredi le istituzioni e gli enti che hanno fornito loro aiuto e assistenza”. Similmente, la Generazione G.I. e la Z lottano per il bene comune e sostengono la propria comunità. Per questi motivi, questi segmenti possono godere di vantaggi come riconoscimenti pubblici;
- i Dinastici, che si distinguono per motivazioni come la tradizione familiare e la pressione sociale, sono riconducibili alla Generazione silenziosa, beneficiaria di “vantaggi sociali ottenuti grazie agli sforzi della generazione precedente”, che ricerca vantaggi come la partecipazione ai consigli di amministrazione;
- i Mondani e gli Investitori sono interessati a benefici di tipo materiale-sociale, come la partecipazione ad eventi esclusivi e vantaggi fiscali.

Successivamente alla segmentazione, è stato esposto il processo di sviluppo della relazione filantropica (che avviene sia attraverso il riconoscimento pubblico e privato del suo contributo, sia attraverso “il coinvolgimento diretto nelle attività dell’organizzazione e in ruoli di rilevanza, nonché nella creazione di eventi esclusivi”) e di ottenimento della fiducia, fondamentale per procedere con la richiesta di donazione. Infine è stata esaminata la fase di comunicazione e quella di esposizione dei risultati e dell’impatto delle donazioni.

La creazione di un rapporto di fiducia rappresenta un aspetto fondamentale: questo porterà un vantaggio enorme all’istituzione, la quale sarà in grado di proporre il progetto di *fundraising* desiderato e ricercato dai rispettivi *target*. Per queste ragioni, è indispensabile tenere aggiornato il donatore sullo sviluppo del progetto e sulle sue tempistiche, e sul raggiungimento degli obiettivi, chiarire i suoi dubbi e i quesiti, e, non

ultimo, trasmettere un senso di gratitudine per il sostegno fornito, sempre in base al segmento e alla tipologia di comunicazione più adatta.

In conclusione, a prescindere dai segmenti che si vengono a formare e alle variabili utilizzate, quello che si può ricavare da queste ricerche, e in generale dalla letteratura del settore, è la necessità di focalizzarsi, di fare leva e di lavorare, in tutte le fasi del *fundraising* e della fidelizzazione dei donatori, sui bisogni e le motivazioni, su quello che cercano in un'organizzazione no-profit o in un progetto di raccolta fondi o di *membership*. Di conseguenza, è importante utilizzare strumenti di *fundraising* e creare campagne adatte ad ogni segmento e alle aspettative dei donatori, anche al fine di aumentare, per ognuno di loro, il grado di identificazione, coinvolgimento, soddisfazione e fiducia. Per ottenere ciò, è fondamentale tenere informati i donatori sull'utilizzo e sulla destinazione delle somme ricevute, sugli sviluppi del progetto e sui destinatari, nonché chiarire qualsiasi loro dubbio, e, soprattutto, ringraziarli e fare capire loro l'impatto che i progetti finanziati hanno avuto sulla società.

In base alle conclusioni tratte in merito a questo argomento, e alla letteratura esaminata, sono stati poi esposti i principali strumenti di *fundraising* utilizzabili dalle organizzazioni culturali, con particolare attenzione per quelli dedicati ai mecenati, e sono stati analizzati i fattori di successo e di rischio riscontrabili per ogni strumento, i loro vantaggi e svantaggi, nonché le varie fasi di creazione e di implementazione, facendo sempre riferimento alla necessità, per le organizzazioni, di rimanere coerenti alla propria *mission*, ai bisogni e alle esigenze del *target* di riferimento, e, non di meno, al principio di differenziazione e ampliamento delle risorse finanziarie.

Sono stati constatati, innanzitutto, tre fatti fondamentali:

1. Prima dell'inizio di una campagna di *fundraising* è fondamentale stabilire e indagare le motivazioni di tale campagna, il suo impatto sulla comunità, il budget (che dovrebbe attestarsi attorno al 5% del suo valore totale) e, soprattutto, la loro coerenza con i valori istituzionali e la missione;
2. L'obiettivo delle varie campagne dipende sia dal budget del dipartimento (*di fundraising*), sia da quello dell'intero ente: "il valore economico del fabbisogno complessivo (...) è il punto di partenza per fissare gli obiettivi di raccolta che il dipartimento fundraising dovrà raggiungere"²⁵⁶;

²⁵⁶ Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *cit.*

3. Uno degli scopi del piano di *fundraising* è fidelizzare i donatori. Gli utenti più soddisfatti (sia nei confronti di una visita museale, sia complessivamente), e di conseguenza più fedeli e impegnati nei confronti di un'istituzione, sono infatti quelli più propensi a contribuire alle sue cause o a sottoscrivere un abbonamento annuale, perciò è fondamentale investire nella coltivazione di tali relazioni e nell'*upgrading*, al fine anche di aumentare la somma donata o il livello della *membership*.

Poi sono state analizzate la raccolta fondi e la campagna di capitale (ovvero una campagna fondi specificamente dedicata e rivolta ai mecenati). Questi due strumenti presentano delle somiglianze e delle differenze.

Per quanto riguarda le similitudini, entrambe sono caratterizzate da:

1. Uno studio di fattibilità, formato a sua volta da un'analisi interna (utile a identificare i donatori e i mecenati più devoti, coinvolti, generosi e su cui si hanno più informazioni, che verranno poi suddivisi in base all'interesse e al potenziale di donazione) e da una esterna (che si traduce in un'analisi PEST e SWOT);
2. Una fase di sollecitazione interna e di formazione del comitato direttivo, guidato appunto dai donatori più fedeli, che andranno sia a costituire il *core* della raccolta fondi, sia a contattare e coinvolgere altri finanziatori (con lo scopo di raggiungere circa il 70% dell'obiettivo finale della raccolta). In questa fase, verrà redatta la campagna di comunicazione e verranno decisi i vari benefit;
3. La chiusura della campagna (in cui raccogliere le ultime donazioni, grazie alla "la possibilità *per i nuovi sostenitori* di prendere parte a un'iniziativa di successo");
4. Una fase di *stewardship* (ovvero di ringraziamento, riconoscimento e di sviluppo della relazione, sempre in un'ottica di fidelizzazione dei donatori e di incremento delle donazioni);
5. La valutazione degli impatti e dei risultati sia qualitativi che quantitativi (eseguita anche in prospettiva di una legittimazione da parte della comunità di riferimento e degli enti pubblici, e di trasparenza verso il pubblico e tutti gli attori coinvolti). Gli impatti possono avere caratteri diversi: culturale (inteso come la capacità di ampliare e migliorare l'offerta culturale del luogo), sociale

(ovvero gli effetti positivi prodotti per la società), educativo, economico (sullo sviluppo economico locale) e benefico.

Le principali differenze sono:

1. Innanzitutto, la necessità, per quanto riguarda campagna di capitale, di capire quale sia la reputazione della propria organizzazione presso il mercato dei mecenati, e se questa sia pronta e disposta a collaborare con questo segmento di donatori, nonché l'eventuale disponibilità delle competenze e dei mezzi necessari per questo tipo di relazione;
2. Il bisogno di redigere un documento per la corretta collaborazione e gestione dei rapporti con i mecenati, ovvero una policy di accettazione delle donazioni e di regolazione dei rapporti con questi donatori (in base ai propri valori e alla *mission*);
3. Di natura e di scopo: la campagna di capitale, difatti, differisce rispetto alle campagne di raccolta fondi tradizionali: la prima nasce con una finalità precisa (ovvero raccogliere un'ingente somma di denaro per uno scopo specifico) e si sviluppa secondo tempistiche differenti, che richiedono perciò un investimento e una dedizione maggiori. Oltre a ciò, una campagna di capitale può assumere una forma diversa in base all'obiettivo (come nel caso delle campagne "Brick-and-mortar" o nelle "Endowment"), oppure può essere indirizzata al finanziamento di più progetti contemporaneamente;
4. Un diverso approccio all'analisi. Per le campagne di capitale, torna utile, per individuare i potenziali mecenati, utilizzare sì, le informazioni ricavate da fonti interne (come nelle campagne tradizionali), ma soprattutto affidarsi a fonti esterne (come il *wealth screening*);
5. La *capital campaign* si caratterizza, tra le altre cose, per la presenza del Comitato d'onore, i cui membri, insieme ai mecenati più fedeli, andranno a coprire circa il 40/60% dell'obiettivo di raccolta;
6. I grandi donatori esigono attenzioni maggiori durante tutte le fasi della relazione, nonché di "una strategia dedicata e un progetto dettagliato e realizzabile e, al contempo, adattabile alle loro esigenze e alle singole richieste". "Inoltre, è necessario fornire un piano finanziario e delle informazioni trasparenti su tutti gli aspetti del progetto". Di conseguenza, serve un tipo di comunicazione differente, fatta anche di incontri privati;

7. La presenza di una richiesta privata di donazione ai mecenati e di un accordo di donazione (in cui saranno specificati tutti gli aspetti di tale decisione);
8. L'esistenza di una fase pubblica, nelle campagne di capitale, inaugurata e conclusa con un evento dedicato, in cui saranno esposti prima i vari aspetti della campagna, e successivamente, i risultati, nonché ringraziati tutti i partecipanti;
9. La sussistenza di report dei risultati realizzati su misura per ogni mecenate, in base anche alle richieste e ai dubbi espressi in precedenza.

Relativamente alle donazioni pianificate, è stato constatato come esse vengano utilizzate sempre più spesso e da una platea di donatori sempre più grande, grazie a un migliore accesso alle informazioni (nonché di intermediari ed esperti) e a una maggiore disponibilità di strumenti e tipologie. Più precisamente, questa forma di finanziamento, permette, attraverso diverse modalità (tra cui i lasciti testamentari, i vitalizi e i fondi di dotazione), di destinare, anche a cadenza regolare, all'istituzione culturale, un'ingente somma di denaro o un bene mobile o immobile. Le principali differenze tra queste forme di donazioni, in particolare tra i lasciti e i vitalizi e i fondi di dotazione, sono tre:

1. Nel caso dei lasciti testamentari, utilizzati soprattutto nel caso in cui il donatore voglia sostenere un museo senza averne attualmente le possibilità, il denaro o il bene verrà acquisito in seguito, appunto, alla scomparsa del titolare. Negli altri due casi, invece, il finanziatore versa immediatamente la somma, che genererà poi un interesse, peculiarità che si ricollega al secondo punto;
2. La presenza di un interesse generato a partire o dall'importo corrisposto all'ente o dal fondo di dotazione/investimento, versato come rendita a vita, appunto, nel caso dei vitalizi, oppure utilizzato come fonte di finanziamento per le attività delle istituzioni nel caso dei fondi (indipendentemente dalla titolarità degli stessi);
3. I destinatari. I vitalizi e i fondi di dotazione sono, in quanto prodotti finanziari, più adatti alle grandi organizzazioni, mentre i lasciti sono più vicini alle esigenze e alle possibilità degli enti più piccoli.

Esiste, tuttavia, un tratto comune, ovvero la possibilità di imporre dei vincoli sull'utilizzo o sui destinatari delle somme versate o generate.

Questa peculiarità si ricollega, insieme alla possibilità di scegliere lo strumento e l'ente o il progetto più adeguato alle proprie esigenze e ai propri interessi, a ciò che accade con le campagne di raccolta fondi (che prevedono diversi livelli di contribuzione).

I donatori possono sostenere, in base alle proprie disponibilità, diversi progetti, oppure un'organizzazione particolarmente vicina, che li ha segnati o di cui condividono gli obiettivi, sono spinti da diverse motivazioni e necessità, hanno dubbi e richieste specifici (che siano di carattere legale o morale), e ricercano diversi benefici, sia personali (come una rendita o un vantaggio fiscale), sia sociali: questo spinge le organizzazioni culturali a pensare, strutturare, implementare e offrire ai privati diverse tipologie di finanziamento, e, all'interno di queste, diverse categorie e livelli di contribuzione, adattabili ai vari segmenti di donatori (sempre in un'ottica di ampliamento e di differenziazione delle fonti di finanziamento).

A proposito dei programmi di *membership*, è stato constatato che, similmente alle campagne di raccolta fondi, il loro processo di creazione e implementazione è formato da:

1. La definizione, in collaborazione con i donatori più vicini all'ente, dei livelli di contribuzione e dei benefici associati, sempre nel rispetto dei valori istituzionali e del budget di *fundraising*. Questi benefit, come spiegato precedentemente, possono essere di natura materiale o immateriale, personale o sociale, e altruistica o egoistica (dove quelli di tipo sociale e altruistico risultano necessari per creare una relazione solida duratura e per una riduzione dei costi). È importante ricordare che tutto ciò che concerne il programma (tra cui i vantaggi e i costi della sottoscrizione) deve essere comunicato al pubblico e ai membri in maniera trasparente e chiara;
2. La creazione della campagna di comunicazione (non troppo personalizzata e che si avvalga soprattutto del *direct marketing*), utilizzata in questo caso per reclutare nuovi membri e per invitare quelli attuali a rinnovare la *membership* (e quindi aumentare la fiducia);
3. Una fase pubblica, in cui viene effettuata, ed eventualmente accettata, la richiesta di sottoscrizione o di rinnovo;
4. Una fase di riconoscimento (anche dell'impatto delle donazioni) e di sviluppo delle relazioni;

5. La valutazione degli impatti. In questo caso, è la misurazione qualitativa fa riferimento a indicatori come “il numero di abbonati, il tasso di risposta, di rinnovo (che risulta più conveniente e agevole per entrambi) e di ritorno, il costo delle acquisizioni e del rinnovo e il tasso di *upgrading*”. Quella qualitativa, invece, si riferisce alla percezione che i membri hanno dei programmi e dei benefit, e al loro grado di soddisfazione.

Inoltre, questa particolare tipologia di *fundraising* si caratterizza, in maniera simile agli metodi, per la possibilità di effettuare un *upgrading* del livello di *membership*. Per incentivare un finanziatore ad aumentare il livello di contribuzione o a sostenere altre cause serve:

- individuare i *donor* più vicini all’istituzione e più coinvolti attraverso la segmentazione, la quale permette anche di prevedere il loro comportamento nel tempo, nonché attraverso l’analisi stessa di questo comportamento (soprattutto in relazione alla “varietà delle donazioni”), e offrire loro benefit esclusivi e “occasioni di confronto *peer-to-peer*”;
- incrementare la soddisfazione (attraverso un aumento “del valore percepito (...) dalle loro donazioni” e un approccio differente alla comunicazione), e, di conseguenza, il coinvolgimento. Questa strategia si rivela utile soprattutto per coloro che contribuiscono di meno rispetto alle loro possibilità e per chi ha interrotto i rapporti con l’istituzione.

Oltre a ciò, i vari strumenti di *fundraising* condividono la necessità di rimanere trasparenti sia nella definizione degli obiettivi sia rispetto ai risultati raggiunti.

A tal proposito è utile, come è stato esposto nel quinto capitolo, stilare una policy per le donazioni e una dichiarazione di intenti circa gli obiettivi e l’utilizzo delle donazioni, nonché affidarsi a consulenti specializzati, che si occuperanno delle questioni legali e finanziarie.

Prima delle questioni etiche, però, sono state esaminate, nel quarto capitolo, le modalità e le tecniche con cui le due fondazioni scelte finanziano le loro operazioni e individuano nuovi donatori e mecenati.

Innanzitutto, è stato evidenziato che la Fondazione Guggenheim dispone di un sistema di *membership* ben strutturato, che offre diverse possibilità, soprattutto per i grandi finanziatori.

Infatti, oltre ai classici abbonamenti dedicati a giovani e famiglie (che comprendono benefit come ingressi gratuiti e sconti), la Fondazione mette a disposizione tre programmi dedicati agli appassionati d'arte e ai collezionisti: "Guggenheim Circle" dal valore di €600, "International Patrons" (per €3000), e "The Curators Circle" (il cui prezzo arriva fino a \$10.000).

Questi *tier* possono essere ricondotti, in un certo senso, a due segmenti precedentemente individuati:

- i "Co-creators", che ricercano appunto benefit come incontri con artisti e personalità del mondo dell'arte, visite private e viaggi;
- i Mondani, i quali sono alla ricerca di benefici come "la creazione di rapporti profittevoli, e necessitano di essere coinvolti direttamente in eventi di alto rilievo".

Entrambi i gruppi sono spinti da bisogni di tipo sociale e personale, e i benefit offerti possono contribuire, ad esempio, ai livelli di "Prestigio, Visibilità, Qualità del contatto e Coinvolgimento" dei donatori, nonché permettere, ai membri, di instaurare, con la Fondazione, un legame esclusivo. Inoltre, promettono, come descritto nella pagina dedicata, di ottenere "un impatto culturale ed educativo significativo".

Per quanto riguarda invece i programmi per le imprese, la Fondazione Guggenheim, propone, allo scopo di differenziare la propria offerta e attirare il maggior numero di finanziatori, sia programmi più accessibili, sia progetti personalizzati e *membership* più dispendiose e impegnative (che danno accesso a vantaggi simili a quelli elencati sopra), che permettono ai partner di supportare l'arte e al contempo associare la propria immagine a quella della fondazione (unendo così benefit di tipo reputazionale e materiale).

Al contrario, la Fondazione MUVE, mette sì a disposizione una *Friend Card*, ma si affida in gran parte, per quanto riguarda le *membership* (soprattutto di carattere filantropico), alle più importanti organizzazioni mondiali per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale veneziano, come "Save Venice Inc., Il Comitato Francese per Venezia e Venetian Heritage", le quali mettono a disposizione benefit come visite guidate, l'utilizzo degli spazi museali, viaggi, inviti ad eventi esclusivi, e, nel caso di Save Venice, anche un ricevimento annuale, per coloro che contribuiscono maggiormente, al Consiglio d'amministrazione.

Più precisamente, la *membership* di “Friends of Venice”, che comprende “visite speciali ad aziende creative e laboratori di artigianato artistico” potrebbe essere indirizzata al segmento dei “Co-Creators”, mentre “Council of Ten” di “Save Venice”, è più adatta alla categoria dei Dinastici (che ricercano benefici come la partecipazione al consiglio di amministrazione). Inoltre, è interessante notare, sempre nei programmi di “Save Venice”, la presenza dei lasciti testamenti e delle donazioni programmate, possibilità che amplia ancora di più le modalità per supportare l’arte e la cultura, oltre che la base dei donatori.

Oltre a questo, offre, alle imprese e ai professionisti, la possibilità di stringere collaborazioni e *partnership*. Come accade per la Fondazione Guggenheim, questi accordi possono prevedere il finanziamento di progetti di restauro, di esposizioni e di nuove sale, nonché il supporto a programmi educativi, e danno a tali aziende, oltre all'opportunità di beneficiare di benefit come l’accesso ai musei e agli spazi espositivi, la possibilità di venir associate a una delle fondazioni museali più importanti del mondo.

Ciò che si può ricavare dall’analisi dei programmi è che l’unione di vantaggi tangibili, che rispondono a bisogni di carattere materiale e sociale, soprattutto nella loro declinazione reputazionale (come gli inviti agli eventi e le visite guidate), con la possibilità di contribuire alla conservazione del patrimonio veneziano e alla promozione della cultura (ricercata da quasi tutti i segmenti), funge da conferma sia per la teoria secondo cui i benefit materiali devono essere accompagnati da benefici di tipo emozionale e sociale, e che “l'altruismo non è necessariamente privo di motivazioni egoistiche (...) e un beneficio per la società può anche implicare ragioni puramente egoistiche”, sia per la necessità di unire vantaggi di diversa natura, per rispondere ai diversi bisogni dei donatori e incrementare la soddisfazione e l’identificazione, nonché per rafforzare l'interesse verso la causa e il legame con l'organizzazione.

Analizzando quelle che sono effettivamente le donazioni e i contributi versati ai due enti, si può notare che:

- nel caso della Fondazione Guggenheim, i “net asset”, composti da donazioni con o senza restrizioni, ricavi e utili netti, sono pari a 122 milioni di dollari. Più nello specifico:
 - i biglietti di ingresso hanno contribuito per 17 milioni (in calo rispetto al 2023);

- “Contributions and grants” per 21 milioni (di cui 5 con restrizioni);
- le *membership* per circa 4 milioni di dollari;
- le contribuzioni legate ai fondi di dotazione, sempre soggette a vincoli, sono pari a 12 milioni;
- i “net asset” i cui vincoli sono stati soddisfatti valgono all’incirca 6 milioni (una cifra molto inferiore rispetto al 2023).

Inoltre, è stato constatato, a partire dall’analisi della composizione degli *asset* netti, che “la maggior parte del patrimonio *della Fondazione Guggenheim* è soggetta a vincoli imposti dai donatori (soprattutto di destinazione): oltre 128 milioni di dollari nel 2024 (...) di cui \$92 milioni nella categoria ‘Held in perpetuity’”, e, di conseguenza, è stata confermata, in quanto fondazione privata, la sua dipendenza dai donatori (i cui contributi sono spesso vincolati), la quale può comportare problemi etici e morali;

- nel caso dei MUVE invece, i ricavi delle vendite e delle prestazioni, a causa del numero maggiore di sedi museali, sono maggiori (pari a 38 milioni), oltre che in aumento rispetto al 2023, mentre i contributi sono calati. Tuttavia, l’impatto dei finanziamenti privati è molto inferiore rispetto alla Fondazione Guggenheim, e ciò denota la sua dipendenza dai contributi pubblici, nonché la necessità di ampliare la propria base dei donatori (o le somme delle donazioni), infatti sono stati ricavati:
 - 70 mila euro dalle *membership*;
 - 800 mila dalle sponsorizzazioni indirette (utilizzate per progetti di restauro e valorizzazione);
 - 7 milioni dalle erogazioni liberali e dai contributi relativi all’Art bonus.

Inoltre, sono stati rilevati 5 milioni di euro relativi al conto per le donazioni con restrizioni (ricevute in particolare dalla Fondazione Denezhny 5 e dalla Fondazione Al Thani).

Infine, nell'ultimo capitolo sono state ribadite l'importanza e la necessità, durante tutto il processo di *fundraising*, di rimanere trasparenti e di rispettare i valori istituzionali e l'indipendenza culturale (senza sacrificarla nel nome della sostenibilità finanziaria), in particolare in considerazione del proprio ruolo nella società (da cui dipende la sua stessa esistenza) e della propria reputazione.

Nello specifico, ai musei, e alle organizzazioni no-profit in generale, viene richiesta chiarezza rispetto all'utilizzo delle donazioni, agli obiettivi raggiunti (anche in base a quelli prefissati), e, soprattutto, rispetto ai rapporti con i mecenati e alla loro eventuale influenza sulla direzione del museo o sulle campagne.

I grandi donatori, infatti, possono supportare (e quindi influenzare) una particolare causa o un'istituzione per migliorare la propria immagine (ad esempio a seguito di scandali), imporre dei vincoli oppure per ottenere un beneficio specifico, intaccando di conseguenza l'immagine dell'organizzazione stessa, che verrà inevitabilmente associata a questi soggetti. E lo stesso vale per le fondazioni private e i loro membri, i cui scopi necessitano di essere in linea con quelli museali, così come gli ambiti di intervento. A tal proposito, la letteratura odierna concorda sulla necessità (al fine di ottenere un vantaggio competitivo), per gli enti non profit, di redigere (e costantemente aggiornare), un codice di accettazione delle donazioni e di gestione delle relazioni filantropiche, anche in collaborazione con professionisti e consulenti. E questo processo è stato anche incentivato dall'ICOM, che ha recentemente modificato le proprie linee guida sulle policy delle donazioni e sui codici etici, facendo riferimento in particolare al bisogno di informare i donatori e il personale su tali policy, e di definire sia gli obiettivi di *fundraising*, sia le condizioni per accettare o meno una donazione e per la gestione delle relazioni, nonché di evitare i conflitti di interesse e le ingerenze, attraverso una campagna di comunicazione trasparente e onesta.

Per quanto riguarda la letteratura più recente, è stato innanzitutto stabilito che tale policy deve rispettare, come pure elencare, i principi di "tutela, autenticità e accessibilità", oltre che la *mission*, i valori dall'ente e diritti dei diversi soggetti coinvolti.

Dopo questo passaggio, sono stati analizzati, relativamente ai tre livelli di conflitti etici e morali di Prokůpek e Divíšková (2023)²⁵⁷ (ovvero legale, comportamentale e relativo ai dilemmi), i diversi aspetti da tenere in considerazione, tra cui il *background* del donatore, la provenienza delle ricchezze (anche dei singoli componenti di una

²⁵⁷ Prokůpek, M. e Divíšková, B. (2023), *cit.*

fondazione) e delle somme ricevute (emblematico il caso della Fondazione Al Thani, legata alla famiglia reale qatariota), le condizioni imposte, l'influenza sui rapporti con gli altri donatori e il pubblico, l'ingerenza sull'amministrazione, sulle sue decisioni, nonché sull'andamento generale dell'istituzione.

Dunn (2010), inoltre, prende in esame "l'influenza sproporzionata di un singolo soggetto, il disallineamento tra i valori del donatore e quelli dell'organizzazione, e la necessità economica" (elemento che può esercitare una pressione enorme sulle scelte del consiglio di amministrazione).

Dopodiché, l'ente dovrà stabilire, in base ai fattori sopraelencati, le effettive condizioni entro cui accettare o rifiutare le donazioni (soprattutto quelle pianificate e quelle "di importo elevato ricevute senza sollecitazione"), e indicare le categorie ideali di donatori, oltre che i donatori più problematici e distanti dai valori istituzionali.

Inoltre, Rumble, Doty e Mintram (2025)²⁵⁸ hanno ribadito l'importanza di abbandonare pratiche dannose, soprattutto in relazione all'abitudine di intitolare edifici e sale a mecenati legati a pratiche non etiche, e di migliorare l'inclusione, nonché concentrarsi sull'impatto delle donazioni sulla comunità.

Infine, sono state esposte tre soluzioni in risposta ad un possibile scandalo scaturito dal rapporto con un "donatore contaminato": restituire le somme, trovare un compromesso o mantenere le somme donate. Ogni soluzione presenta dei vantaggi e degli svantaggi (soprattutto di carattere economico e reputazionale), per questo è necessario stabilire fin da subito come verranno gestite le donazioni e i rapporti con i mecenati, come pure gli scandali e la scoperta di "donazioni contaminate". L'ICOM, in maniera simile, spiega come l'istituzione, insieme agli utenti e alla comunità, abbia il dovere di valutare l'impatto di queste donazioni sulla reputazione e sulla credibilità del museo, e in caso, rifiutare o restituire le somme compromesse, oppure giustificare la decisione di proseguire con la collaborazione.

A conclusione di questo processo, sarà necessario informare i donatori e il pubblico sull'esistenza di tale codice e sui suoi contenuti, anche al fine di comprendere quali siano i loro obiettivi, i dubbi e le aspettative, e di sviluppare insieme un sistema di finanza etica e di *fundraising* sostenibile (sia economicamente che moralmente).

Relativamente ai conflitti etici (in particolare quelli che spingono le istituzioni a modificare i propri codici delle donazioni e le relazioni con i mecenati, nonché a trasformare l'intero sistema filantropico) è stato, come ultimo passaggio, analizzato il rapporto della famiglia Sackler (proprietaria di Purdue Pharma, condannata più volte per pratiche scorrette, frode, pubblicità ingannevole e corruzione) con le maggiori

²⁵⁸ Rumble, T. H., Doty, E. e Mintram, B. (2025), *cit.*

istituzioni culturali del mondo, a cui hanno versato, negli anni, in cambio di un posto nei consigli di amministrazione e intitolazioni, milioni e milioni di dollari.

È stato esaminato come queste organizzazioni abbiano dovuto affrontare, come esposto precedentemente, diversi dilemmi, in particolare se rifiutare le donazioni, allontanare i membri della famiglia Sackler dai consigli e rimuovere il loro nome dalle sale e dagli edifici (decisione a cui la famiglia non può opporsi), e così rinunciare a un importante fonte di finanziamento, oppure se non rompere i legami e perdere così sia la fiducia del pubblico (e quindi la loro credibilità), sia quella degli altri donatori.

La National Portrait Gallery ha scelto la prima opzione, perdendo una donazione dal valore a 1,3 milioni di dollari, e, al contempo, aprendo la strada ad un processo di ridefinizione del concetto di filantropia.

Allo stesso modo, il Guggenheim di New York e il MET hanno annunciato la fine della collaborazione, nonché l'allontanamento dal consiglio di amministrazione dei membri della famiglia Sackler, e il Louvre ha rimosso il loro nome dalle sale del museo.

Al contrario, il King's College ha deciso di perseguire la seconda opzione e ha mantenuto le donazioni (facendo appello al proprio codice etico).

Questa situazione funge da ulteriore conferma per il fatto che la gestione dei rapporti (e dei conflitti) con i mecenati non è un tema semplice (o che riguarda solamente la reputazione), né tantomeno l'elaborazione di un codice etico, tuttavia questo processo risulta fondamentale per costruire un sistema di *fundraising* sostenibile e, di conseguenza, mantenere la propria indipendenza (economica e culturale) e conservare la propria identità di istituzione a servizio della società, in particolare in un mondo in cui la cultura e l'arte vengono utilizzate per ripulire la propria immagine e per riciclare denaro sporco. A tale scopo è utile collaborare con la propria comunità, gli organi internazionali, i governi e gli stessi donatori, nonché costituire comitati etici, assecondare le richieste del proprio pubblico (“Mantenere e rafforzare la fiducia del pubblico è essenziale per raccogliere fondi (...) e perseguire la propria *mission*”²⁵⁹) e, soprattutto, impegnarsi per ottenere un impatto concreto sulla società.

Tuttavia, “qualunque siano i dettagli, sappiamo che questo tipo di questioni relative a denaro e donatori di dubbia provenienza continueranno a ripresentarsi e a preoccupare sia le organizzazioni no-profit che i donatori che le sostengono”²⁶⁰, ed “è difficile immaginare come un'istituzione votata al bene comune, come un museo o un'università,

²⁵⁹ Rosen, M.J. (2005), *A fundraiser's guide to ethical decision-making*. In *The Fundraising Reader*. Routledge, pp. 684 e succ., trad. personale

²⁶⁰ Moody, M. e Pratt, M. (2020), *cit.*

possa accettare nuovamente denaro da questi donatori, soprattutto considerando che la famiglia Sackler a quanto pare non ha destinato un centesimo ai centri di cura per le dipendenze e la loro azienda non mostra alcun pentimento”²⁶¹: “dovremmo sfruttare questa tendenza come un'opportunità per avviare un dialogo più complesso e approfondito sull'etica della filantropia. Un dialogo più completo aiuterà tutte le parti coinvolte nel mondo filantropico ad essere più responsabili e ad avere un impatto maggiore.”²⁶²

Le ricerche future, portate avanti sia dalle istituzioni (o dal loro team di *fundraising*) che da altri soggetti, dovranno innanzitutto analizzare le modalità e i mezzi con cui il governo, le regioni, i comuni, e tutti gli enti pubblici, sostengono e finanziano la cultura, e i contributi effettivamente ricevuti dalle istituzioni culturali (o no-profit) selezionate, nonché il modo in cui vengono utilizzati, valorizzati ed eventualmente sprecati.

Sarà poi necessario esaminare la modalità e la prospettiva con cui queste organizzazioni concepiscono il *fundraising*, la filantropia, come definiscono i loro obiettivi e la loro *mission*, come si struttura la loro *vision* e, soprattutto, se dispongono dell'*institutional readiness* necessaria a iniziare e a coltivare le relazioni con i donatori e con i mecenati, se sono pronti ad ascoltare chi contribuisce alle loro cause, a ringraziarli, a riconoscere il loro sforzo e a dedicare loro tutte le attenzioni necessarie.

E questo processo passa attraverso un'analisi profonda del piano di *fundraising*, dei suoi obiettivi, dei vari programmi e delle campagne di raccolta fondi, passate e future, nonché della composizione delle proprie fonti di finanziamento, per capire, per esempio, se si è troppo dipendenti dai contributi statali o regionali, o da un particolare donatore o da una categoria di donatori, oltre che per comprendere se i valori di questi donatori siano in linea con i valori e la *mission* dell'istituzione. In seguito, sarà fondamentale lavorare per ridurre questa dipendenza, per ampliare e differenziare, anche attraverso un'analisi del mercato dei donatori e una sua segmentazione, la propria base di finanziatori. Sarà importante valutare e scegliere più fattori di segmentazione, che rispondano ai vari bisogni dell'istituzione, sempre tenendo a mente gli obiettivi e la *mission*.

Verrà posta particolare attenzione alle motivazioni che spingono una persona a donare a un museo, alle ragioni per cui si fida o meno delle sue iniziative, alla sua soddisfazione, rispetto sia alla relazione, sia alle varie campagne di *fundraising*, e al suo grado di identificazione e di fedeltà.

E non ultimo, dovranno essere analizzate e ascoltate le richieste della propria utenza (nonché dei propri dipendenti e dei volontari), sarà necessario mettere in discussione la

²⁶¹ Rosen, M.J. (2005), *cit.*

²⁶² Moody, M. e Pratt, M. (2020), *cit.*

propria identità e i rapporti con i vari attori, se non addirittura interromperli del tutto, se vanno contro i valori e gli obiettivi dell'istituzione, perchè lo scopo ultimo di queste organizzazioni è rimanere fedeli alla propria *mission* (e quindi all'obiettivo di promuovere la cultura) e al proprio pubblico, e preservare l'indipendenza culturale.

Bibliografia

Amnesty International Italia (31 marzo 2016), *Qatar 2022: uno stadio costruito grazie allo sfruttamento del lavoro migrante*. Disponibile presso: <https://www.amnesty.it/qatar-2022-uno-stadio-costruito-grazie-allo-sfruttamento-del-lav-oro-migrante/>;

Amnesty International Italia (21 gennaio 2020), *Qatar, nuovo attacco alla libertà di espressione*. Disponibile presso: <https://www.amnesty.it/qatar-nuovo-attacco-alla-liberta-di-espressione/>;

Amnesty International Italia (11 novembre 2022), *Mondiali di calcio in Qatar: sei cose da sapere*. Disponibile presso: <https://www.amnesty.it/mondiali-di-calcio-in-qatar-sei-cose-da-sapere/>;

Brown, A.S. (2007), *A segmentation model for donors to 12 university presenting programs*. Commissioned by Major University Presenters;

Comune di Venezia (2023), *Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2024-2026*. Disponibile presso: https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2023_71_019_2233_bilancio%20complessivo%202024-2026%20definitivo.pdf;

Comune di Venezia (2023), *Nota integrativa 2023*, Allegato al Bilancio di Comune di Venezia, Previsione per gli esercizi finanziari 2024-2026. Disponibile presso: https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2023_71_020_2234_Nota%20integrativa%202024_3.pdf;

Comune di Venezia (2024), *Bilancio di Previsione per gli esercizi finanziari 2025-2027*. Disponibile presso: <https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/bilancio%202025-2027%20emendato.pdf>;

Comune di Venezia (2024), *Rendiconto della gestione per l'esercizio finanziario 2023*. Disponibile presso: https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2024_19_003_2398_rendiconto%20complessivo%202023.pdf;

Comune di Venezia (2025), *Rendiconto della gestione per l'esercizio finanziario 2024*. Disponibile presso: https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/documenti/Bilancio/DC_2025_10_023_3150_rendiconto%20complessivo%202024.pdf;

De Micco, L. (17 novembre 2021), *La Versailles dello Sceicco*. Il Giornale dell'Arte. Disponibile presso: <https://www.ilgiornaledellarte.com/Articolo/la-versailles-dello-sceicco>;

D. lgs, 3 luglio 2017, n. 117, art. 8, in materia di “*Destinazione del patrimonio ed assenza di scopo di lucro*”;

D. lgs, 3 luglio 2017, n. 117, art. 83, in materia di “*Detrazioni e deduzioni per erogazioni liberali*”;

D.D. Direzione Formazione e Istruzione del 14 ottobre 2024, n. 1292. Disponibile presso: <https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/html2pdf.aspx?id=541406&tipoAtto=7&storico=False>;

D.D. Direzione Formazione e Istruzione del 29 novembre 2023, n. 1603. Disponibile presso: <https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/Pubblica/DettaglioDecreto.aspx?id=518347>;

D.l. 23 settembre 2022, n. 144 art. 11, in materia di “*Ripartizione delle risorse mitigare gli effetti dell'aumento dei costi di fornitura di energia elettrica e di gas sostenuti da istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio*”;

D.l. 24 aprile 2017, n. 50 art. 57-bis co. 1, in materia di “*Incentivi fiscali agli investimenti pubblicitari incrementali su quotidiani, periodici e sulle emittenti televisive e radiofoniche locali e misure di sostegno alle imprese editoriali di nuova costituzione*”;

Decker, J. (2018), *Fundraising and strategic planning: Innovative Approaches for museums*, Lanham: Rowman & Littlefield;

DGR del 29 aprile 2022 n. 485, in materia di “*Assegnazione di contributi regionali a sostegno di progetti di ampliamento dell'Offerta Formativa nelle Scuole*”;

dell'infanzia, nelle Istituzioni scolastiche statali e paritarie del primo e secondo ciclo di istruzione e nelle Scuole di formazione professionale del Veneto”;

DGR dell’8 giugno 2021 n. 734, in materia di “*Assegnazione di contributi regionali a sostegno di progetti di ampliamento dell'Offerta Formativa nelle Scuole dell'infanzia, nelle Istituzioni scolastiche statali e paritarie del primo e secondo ciclo di istruzione e nelle Scuole di formazione professionale del Veneto*”;

Dubach, E. B. e Tinonin, C. (2020), *La relazione generosa. Guida alla collaborazione con filantropi e mecenati*. Franco Angeli;

Dunn, P. (21 marzo 2010), *When a donor becomes tainted*. Nonprofit Quarterly. Disponibile presso: <https://nonprofitquarterly.org/2010/03/21/when-a-donor-becomes-tainted>;

Dyer, O. (2019), *Opioid lawsuits target Sackler family members*. British Medical Journal, 364. Disponibile presso: <https://www.jstor.org/stable/26958892>;

Foglio, A. (2015), *Il marketing non profit: Strategie e politiche di marketing per associazioni e imprese non profit*. Milano: Franco Angeli;

Fondazione Musei Civici di Venezia (2023), *Bilancio d’esercizio Anno 2023*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/09/BILANCIO-MUSEI-CIVICI-DI-VENEZIA-ANNO-2023.pdf>;

Fondazione Musei Civici di Venezia (2024), *Bilancio ordinario Anno 2024*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2025/07/Bilancio-MUVE-2024.pdf>;

Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2023*;

Fondazione Musei Civici di Venezia, *Nota integrativa del Bilancio 2024*;

Frances, A. (16 febbraio 2018), *The Sackler family’s drug money disgraces museums around the world*. The Guardian. Disponibile presso: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/feb/16/sackler-family-blood-money-disgrace-museums>;

Granato, G. e Picilli, R. (2020), *Fundraising e marketing per i Musei Italiani*. Rubbettino;

Harvey, J.W. (1990), *Benefit segmentation for fund raisers*, JAMS 18, pp. 77–86. Disponibile presso: <https://doi.org/10.1007/BF02729764>;

Hegner, S.M., Beldad, A.D. e Klein Langenhorst, N. (2016), ‘*Here’s one for the next show*’. Arts and the Market, 6(1), pp. 52–67, doi: 10.1108/aam-12-2013-0025;

ICOM (2020), *Standards on Fundraising of the International Council of Museums*. Disponibile presso: https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/03/Fundraising-Standards_EN.pdf;

Johnson, K. (2013), *The power of legacy and planned gifts: How nonprofits and donors work together to change the world*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass;

Kim, S., Gupta, S. e Lee, C. (2021), *Managing members, donors, and member-donors for effective nonprofit fundraising*, Journal of Marketing, 85(3), pp. 220–239, doi: 10.1177/0022242921994587;

Kleinschafer, J., Dowell, D. e Morrison, M. (2011), *Doing more with less: Understanding the contributions of regional art gallery members through marketing segmentation*. Arts Marketing: An International Journal, Vol. 1 No. 1, pp. 39–55;

Kolhede, E. e Gomez-Arias, J.T. (2017), *Distinctions Between Frequent Performing Arts Consumers: Implications for Segmentation and Positioning*. International Journal of Arts Management, 20(1), pp. 31–53. Disponibile presso: <http://www.jstor.org/stable/44989724>;

Kolhede, E. e Gomez-Arias, J.T. (2021), *Segmentation of individual donors to charitable organizations*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 19(2), pp. 337;

Konkol, B. (2022), *Goldin Hour: The Opioid Crisis and The Arts*. Center for art law. Disponibile presso: <https://itsartlaw.org/art-law/goldin-hour-the-opioid-crisis-and-the-arts>;

L. 4 agosto 2017, n. 124, in materia di “*Mercato e concorrenza*”, art 1, comma 125-bis e seguenti;

Marshall, A. (2019), *Museums Cut Ties With Sacklers as Outrage Over Opioid Crisis Grows*. The New York Times. Disponibile presso: <https://www.nytimes.com/2019/03/25/arts/design/sackler-museums-donations-oxycontin.html>;

Minguez A, Sese FJ (2022), *How does relationship length influence donation amount over time for regular members of nonprofit organizations – the moderating role of donation frequency*. Journal of Service Theory and Practice, Vol. 32 No. 3, pp. 432–451. Disponibile presso: <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2021-0084>;

Ministero della Cultura (2023), *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026*. Disponibile presso: https://cug.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/02/PIAO_2024_2026Ministero_Cultura-1.pdf;

Ministero della Cultura (2024), *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027*. Disponibile presso: <https://media.cultura.gov.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/D ECRETI/ANNO%202025/D.M.%202025/Adozione%20del%20Piano%20Integrato%20di%20Attivit%C3%A0%20e%20Organizzazione%20per%20il%20triennio%202025%20-2027-7-5-124.pdf>;

Pecoraro, F., Turrini, A. e Volpe, M. (2024), *Fundraising per l'arte e la cultura: strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*. Milano: EGEA;

Pirri Valentini, A. e Thatcher, M. (2023), *Possibilità, opportunità e rischi del finanziamento privato alla cultura. Alcuni esempi dal modello italiano e inglese*. Rivista di politica economica, 2;

Pitts, S.E., Herrero, M. e Price, S.M. (2020), *Understanding the liminality of individual giving to the Arts*, Arts and the Market, 10(1), pp. 18–33, doi: 10.1108/aam-08-2019-0026;

Prokúpek, M. (2026), *Tainted Philanthropy in Arts Funding: The Case Study of National Portrait Gallery in London and the Sackler Trust*. In: Dalla Chiesa, C. e Rykkja, A., *Cultural Funding and Financing. Cultural Economics & the Creative Economy*. Cham: Palgrave Macmillan. Disponibile presso: https://doi.org/10.1007/978-3-031-96696-5_15;

Prokůpek, M. e Divišková, B. (2023), *Ethics in Museum Fundraising: Evidence from the Czech Republic*. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 53:1, pp. 42-61, doi: 10.1080/10632921.2022.2135654;

Raicovich, L. (2023), *Culture strike: Art and museums in an age of protest*. Londra: Verso;

Regione Veneto (29 dicembre 2023), *Bilancio Finanziario 2024-2026*. Disponibile presso: <https://sharing.regione.veneto.it/index.php/s/JCXTC4zpadBQFsQ>;

Regione Veneto (30 dicembre 2024), *Bilancio Finanziario 2025-2027*. Disponibile presso: <https://sharing.regione.veneto.it/index.php/s/2qBz3SwWnsAij6T>;

Rosen, M.J. (2005), *A fundraiser's guide to ethical decision-making*. In *The Fundraising Reader*. Routledge

Ruiz, C. (29 novembre 2017), *Business as usual for museums funded by Sackler opioid money?*. The Art Newspaper. Disponibile presso: <https://www.theartnewspaper.com/2017/11/29/business-as-usual-for-museums-funded-by-sackler-opioid-money>;

Rumble, T. H., Doty, E. e Mintram, B. (2025), *Follow the money: Using an equity lens to create gift acceptance policies*. Journal of Education Advancement & Marketing, (10-1). Disponibile presso: <https://doi.org/10.69554/MQHX3406>;

Sargeant, A. e Woodliffe, L. (2007), *Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 18:2, pp. 47-68, doi: 10.1300/J054v18n02_03;

Scovino C., *Qatar: Campionati mondiali di calcio e diritti umani*. Disponibile presso: <https://www.amnesty-lombardia.it/qatar-campionati-mondiali-di-calcio-e-diritti-umani/>;

Somers Cocks, A. (2017), *Culture is compromised by donations from the Sackler family: we must not accept any more of their money*. The Art NewsPaper. Disponibile presso: <https://www.theartnewspaper.com/2017/11/29/culture-is-compromised-by-donations-from-the-sackler-family-we-must-not-accept-any-more-of-their-money>;

Srnka, K. J., Grohs, R. e Eckler, I. (2003), *Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors*. Australasian Marketing Journal, 11(1), pp. 70-86. Disponibile presso: [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(03\)70119-0](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(03)70119-0);

The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Financial Statements December 31, 2024 and 2023*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim.org/wp-content/uploads/2025/06/2024-Solomon-R.-Guggenheim-Audited-Financials.pdf>;

Woronkowicz, J. e Nicholson-Crotty, J. (2017), *The Effects of Capital Campaigns on Other Nonprofits' Fundraising*. Nonprofit Management and Leadership, pp. 371-387. Disponibile presso: <https://doi.org/10.1002/nml.21255>

Figure

- Fig. 1, “*Shifts in Gift Tools and Markets*”, Johnson, K. (2013), pp. 10;
- Fig. 2, *Net assets*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2023-2024, pp. 18

Tabelle

- tab. 1 *Ripartizione delle risorse e percentuale di incidenza*, MiC, PIAO 2024, pp. 33;
- tab. 2 *Ripartizione delle risorse e percentuale di incidenza*, MiC, PIAO 2025 pp. 39;
- tab. 3 *Confronto PIAO 2024 e PIAO 2025*, MiC;
- tab. 4 *Programmi PIAO rimossi*, MiC;
- tab. 5 *Programmi PIAO con finanziamenti ridotti*, MiC;
- tab. 6 *Programmi con finanziamenti aumentati*, PIAO 2024-2025, MiC;
- tab. 7 *Programmi aggiunti*, PIAO 2024-2025, MiC;
- tab. 8 *Differenze PIAO 2024-2025*, MiC;
- tab. 9 *Programmi con fondi aumentati*, Regione Veneto, Bilancio 2024 e Bilancio 2025;
- tab. 10 *Programmi aggiunti*, Regione Veneto, Bilancio 2024 e Bilancio 2025;
- tab. 11 *Programmi con fondi ridotti*, Regione Veneto, Bilancio 2024 e 2025;
- tab. 12 *Interventi per i beni culturali 2023*, Comune di Venezia, Nota integrativa 2023, pp. 17;
- tab. 13 *Interventi per i beni culturali 2024*, Comune di Venezia, Nota integrativa 2024, pp. 20;
- tab. 14 *Differenze investimenti finanziati con il Fondo Pluriennale Vincolato*, Comune di Venezia, Nota 2023 e Nota 2024;
- tab. 15 *Conto economico Bilancio d'esercizio 2023*, Fondazione Musei Civici di Venezia, pp. 4;
- tab. 16 *Conto economico Bilancio ordinario 2024*, Fondazione Musei Civici di Venezia, pp. 4;
- tab. 17 *L. 124/2017*, Fondazione Musei Civici Venezia, Bilancio 2023, pp. 30;
- tab. 18 *L. 124/2017*, Fondazione Musei Civici Venezia, Bilancio 2024, pp. 32;
- tab. 19 *Statements of Financial Position*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2024 and 2023, pp. 3;

- tab. 20 *Statement of Activities 2024*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2024 and 2023, pp. 4;
- tab. 21 *Statement of Activities 2023*, The Solomon R. Guggenheim Foundation, Financial Statements 2024-2023, pp. 4;
- tab. 22 *Valore della produzione*, Conto economico, Bilancio MUVE 2024;
- tab. 23 *Impatto MUVE Friend Card*, Nota integrativa del Bilancio 2023 e 2024, pp. 22

Sitografia

Amici dei Musei e Monumenti Veneziani. Disponibile presso:
<https://www.amicideimuseivenezia.it/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Art Work*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/art-work/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Coinvolgi la tua azienda*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Contributi pubblici 2022*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/en/government-grants/2022/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Contributi pubblici 2023*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/contributi-pubblici/2023/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Contributi pubblici 2024*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/contributi-pubblici/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Convenzioni, Membership*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/convenzioni/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Guggenheim Intrapresae*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/guggenheim-intrapresae/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Institutional Patrons*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/institutional-patrons/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership, Be dual*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/dual/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership, Be Family*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/family/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership, Be open*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/open-pass/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership, Be Young*. Disponibile presso:
<https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/be-young/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Guggenheim Circle. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/guggenheim-circle/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Individual. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/individual/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Individual. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/individual/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, International Patrons. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/international-patrons/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*, Young friends. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/be-young-plus-friend/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Membership*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Officinae Guggenheim*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/officinae-guggenheim/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Opportunità per il personale delle aziende sostenitrici*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/opportunita-per-il-personale-delle-aziende-sostenitrici/>;

Collezione Peggy Guggenheim, *Sponsorizzazioni Aziendali*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/coinvolgi-la-tua-azienda/sponsorizzazioni-aziendali/>;

Comitato Francese per la Salvaguardia di Venezia. Disponibile presso: <https://cfsvenise.com/comite/elementor-5706/>;

Fondazione MUVE, *Convenzioni*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/convenzioni/>;

Fondazione MUVE, *MUVE Friend Card*. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/muve-friend-card/>;

Fondazione MUVE, *Partner*, Louis Vuitton. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/louis-vuitton/>;

Fondazione MUVE, *Partner*, Mariano Fortuny y Madrazo. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/tessuti-artistici-fortuny-srl>;

Fondazione MUVE, *Partner*, Mavive. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/tra-moda-e-profumo-mavive/>;

Fondazione MUVE, *Partner*, Piaget. Disponibile presso: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/partnership/partner/i-meccanismi-dello-rologio-piaget>;

Regione Veneto (2024), *Tutela e valorizzazione dei beni e delle Attività culturali*. Bilancio Semplificato Cittadino. Disponibile presso: <https://bilancio.regione.veneto.it/tutela-e-valorizzazione-dei-beni-e-delle-attivita-culturali/-/categories/26096578>;

Save Venice. Disponibile presso: <https://www.savevenice.org>;

The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Corporate Members*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim.org/contribute/corporations/corporate-members>;

The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Global Partners*. Disponibile presso: <https://www.guggenheim.org/contribute/corporations/global-partners>;

Venetian Heritage. Disponibile presso: <https://www.venetianheritage.eu/mission/>;

Venezia per Sempre, *Planned Giving*, Save Venice, Disponibile presso: <https://www.savevenice.org/planned-giving>